

REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE  
OPERACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CCI  
MARKETPLACE S.A.

LAURA JARAMILLO UPARELA

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE  
PROCESOS

ASESOR:

DAVID ESTEBAN MONTES TABORDA

INGENIERO INDUSTRIAL.

JEFE ÁREA DE OPERACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE, CCI  
MARKETPLACE.

UNIVERSIDAD EAFIT

DEPARTAMENTO INGENIERÍA DE PROCESOS

MEDELLÍN

2014

REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE  
OPERACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CCI  
MARKETPLACE S.A.

LAURA JARAMILLO UPARELA

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE  
PROCESOS

ASESOR:

DAVID ESTEBAN MONTES TABORDA

INGENIERO INDUSTRIAL.

JEFE ÁREA DE OPERACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE, CCI  
MARKETPLACE.

UNIVERSIDAD EAFIT

DEPARTAMENTO INGENIERÍA DE PROCESOS

MEDELLÍN

2014

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Medellín, 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis más sinceros agradecimientos:

Mis padres y mi hermana, por su confianza, enseñanzas y apoyo incondicional en este proceso.

Juan Andres Gonzalez, mi novio por acompañarme, ayudarme en todo este proceso y ser mi polo a tierra.

David Montes, mi asesor por su orientación y acompañamiento durante la realización de este proyecto.

CCI MarketPlace, por brindarme los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

A todas las personas que estuvieron involucradas en la realización de este proyecto, de mi vida personal y profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>3. ANTECEDENTES .....</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO TEORICO .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. CCI MARKET PLACE S.A .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1. Visión.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.2. Valores .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.3. Ecosistema .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.4. Modelo de Negocio .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.5. Organigrama.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. PROCESO.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.4. REINGENIERIA.....</b>	<b>23</b>
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>25</b>
<b>5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>25</b>
<b>7. METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
<b>8. REVISION Y AJUSTE DE LOS PROCESOS INTERNOS .....</b>	<b>29</b>
<b>8.1. Revisión de documentación existente .....</b>	<b>29</b>
<b>8.2. Técnicas para recolección de información .....</b>	<b>31</b>
<b>8.3. Estructuración de la informacion recopilada .....</b>	<b>33</b>
<b>8.4. Identificación de los procesos .....</b>	<b>39</b>
<b>8.5. Documentación de los procesos del área .....</b>	<b>45</b>
<b>8.5.2. Manuales .....</b>	<b>47</b>
<b>8.5.3. Protocolos.....</b>	<b>48</b>
<b>8.5.4. Formatos.....</b>	<b>49</b>
<b>8.5.5. Bases de Datos .....</b>	<b>50</b>

8.6. Validación documentación propuesta.....	53
9. CONCLUSIONES .....	57
10. RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	64

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Archivos dispersos recopilados.....	30
Tabla 2: Procedimientos previamente documentados .....	30
Tabla 3: Resultados Matriz de Valor Agregado .....	34
Tabla 4: Diagnostico estado documentación previa.....	38
Tabla 5: Resultado reunión de diagnostico .....	39
Tabla 6: Diagnostico final revisión y ajuste de los procesos internos .....	43
Tabla 7: Comparación Procedimientos .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Ecosistema CCI Market Place .....	20
Ilustración 2: Modelo de negocio CCI Market Place .....	21
Ilustración 3: Organigrama empresa CCI Market Place .....	21
Ilustración 4: Proceso reingeniería del negocio .....	24
Ilustración 5: PHVA del proyecto .....	29
Ilustración 6: Diagrama de flujo procedimiento "Call Center" .....	31
Ilustración 7: Entrevista realizada "Auxiliar de Servicio al Cliente" .....	33
Ilustración 8: Matriz de valor agregado .....	34
Ilustración 9: Diagnostico estado documentos por tipo.....	44
Ilustración 10: Símbolos principales.....	46
Ilustración 11: Símbolos secundarios .....	46
Ilustración 12: Diagrama de flujo propuesto proceso: "Atención de casos: Acta" .....	47
Ilustración 13: Estructura manuales documentados. ....	48
Ilustración 14: Protocolo "Caso Cerrado" .....	49
Ilustración 15: Formato "Acta de Reunión" .....	50
Ilustración 16: Base de datos "Seguimiento capacitación masiva" .....	51
Ilustración 17: Estructura documentación entregada. ....	51
Ilustración 18: Encuesta evaluación documentación. ....	56



## ANEXOS

Anexo 1: Atención de casos Acta .....	64
Anexo 2: Atención de casos Call Center.....	65
Anexo 3: Atención de casos Correo Electronico .....	65
Anexo 4: Capacitación proveedores B2B Call Center.....	66
Anexo 5: Contacto cliente capacitación masiva .....	67
Anexo 6: Contacto cliente correo electrónico.....	68
Anexo 7: Contacto cliente llamada.....	69
Anexo 8: Contacto cliente visita .....	70
Anexo 9: Facturación proveedores .....	71
Anexo 10: Implantación comprador .....	72
Anexo 11: Implantación proveedor .....	73
Anexo 12: Monitoreo diario Call center .....	74
Anexo 13: Retiro cliente .....	75
Anexo 14: Solicitudes adicionales integraciones .....	76
Anexo 15: Solicitudes adicionales mejoras .....	77

## **GLOSARIO**

**B2B:** Tipo de proveedor el cual solo puede vender sus productos a un comprador previamente identificado al adquirir el servicio.

**MARKETPLACE:** Tipo de proveedor el cual puede vender sus productos a todos los compradores.

**AREA DE OPERACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE:** Area encargada de dar un soporte funcional y atender los diferentes requerimientos operacionales que tengan los clientes de la empresa.

**EJECUTIVO:** Persona encargada de manejar un numero definido de clientes asegurando el correcto funcionamiento del servicio y la satisfacción del cliente.

## RESUMEN

Este proyecto de grado muestra los resultados de la investigación realizada en la empresa CCI MarketPlace S.A. cuyo objetivo es revisar y ajustar los procedimientos internos del área de operaciones y servicio al cliente que le permitan tener una estructura operacional acorde con los objetivos del área.

De acuerdo con la revisión, el análisis y la definición de las funciones por procesos utilizando como modelo el área de operaciones y servicio se propone una estructura coherente y ordenada para identificar los procesos internos del área.

Finalmente se sugiere la documentación realizada como estrategia de desarrollo que contribuirá al mejoramiento del área. Sirviendo como modelo para las diferentes áreas de CCI MarketPlace S.A. y predisponiendo y sirviendo como preámbulo para iniciar con el proceso de certificación en normas ISO.

**Palabras claves:** procesos, procedimientos, operaciones, servicio al cliente, manual, formato, servicio tecnológicos.

## INTRODUCCIÓN

Con la idea de aplicar y potencializar los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional de Ingeniería de Procesos, este proyecto de grado busca revisar y ajustar los procedimientos internos del área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI Market Place S.A., con los cuales dicha empresa buscará garantizar a sus clientes la calidad en sus actividades comerciales a través de la correcta planeación, la ejecución impecable en sus procesos y la excelencia en el servicio al cliente.

El ejercicio profesional del Ingeniero de Procesos en la industria de servicios tecnológicos le reta a poner a prueba el enfoque sistémico y de gestión que es adquirido a lo largo del estudio de su carrera profesional. Por sus capacidades, logra ejecutar favorablemente tareas de identificación, análisis, transformación y mejora de diferentes procesos del ámbito empresarial, buscando conseguir la eficiencia proyectada sin perder de vista la calidad en los productos y servicios.

Con el fin de obtener resultados satisfactorios alineados con los objetivos estratégicos de la empresa mencionada previamente, este trabajo presentara, en un primer momento, la realización de diagnósticos y análisis preliminares sobre la documentación existente en los procedimientos internos del área. Posteriormente, se detallará el procedimiento requerido para la identificación de tareas ociosas que no añaden valor, con el propósito final de realizar propuestas que mejoren el flujo de la información al interior de las áreas, entregando como producto final la documentación de las operaciones con las mejoras aprobadas. Finalmente se describirá el proceso de despliegue e implantación de procedimientos a cada integrante del área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI Market Place S.A, para garantizar de esta manera que el enfoque de las operaciones diarias se encuentra encaminado hacia la perspectiva del cliente que dicta la visión de la compañía en cuestión.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La apertura de los mercados causada por el proceso de globalización es un evento que ha originado un aumento significativo en las exigencias competitivas en diversos sectores productivos. Por tal motivo, las empresas buscan optimizar competencias internas que les permitan lograr mayor eficiencia en la consolidación de sus estrategias. Una táctica clave para lograr ventajas competitivas se establece a través de la simplificación y estructuración de los procesos y procedimientos que componen cada una de sus áreas, teniendo como fin último la disminución de tiempos, costos y la diferenciación de sus productos en términos de calidad.

El área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI Market Place S.A, posee actualmente una documentación antigua e incompleta de los procesos que la componen. Tales falencias, son el reflejo de un proceso administrativo con deficiencias en su estructura, las cuales en el transcurso de la operación dejan a la vista síntomas de problemas más profundos que impiden, en diversos escenarios, la definición de objetivos orientados hacia la visión del negocio, el seguimiento a sus metas y el cumplimiento con indicadores críticos de éxito.

De manera más específica, la carencia y deficiencia de la estructuración de los procesos en la empresa se ve reflejada en situaciones como:

- Los cargos definidos en la empresa no tienen claridad en las funciones asignadas.
- Los sistemas de medición y de evaluación según el cargo son inadecuados y/o están mal orientados.
- Se presenta dualidad de funciones en el área de operaciones y servicio al cliente.
- Algunas tareas desarrolladas en los niveles operacional y táctico se desligan de la estrategia del negocio haciendo de ellas labores ineficientes que no agregan valor.

- La información no es entregada a tiempo por mala definición de los canales de comunicación.

Los eventos anteriores, en ocasiones han dejado como consecuencia bajos cumplimientos en indicadores claves del negocio como son la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio y la eficiencia en operaciones. Así, ante lo anteriormente expuesto, surge la pregunta principal que guía esta investigación: ¿Será posible que una empresa como CCI Market Place inmersa en el entorno tecnológico característico por sus condiciones variables consolide su estrategia y visión a 2020 sin una estandarización y estructuración plena de sus procesos internos?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En un entorno empresarial exigente, contar con una estructura administrativa apropiada que facilite el seguimiento a las labores y responsabilidades de los colaboradores en la organización, garantiza un aumento en la productividad y competitividad al optimizar los procesos que intervienen en cada actividad de la empresa.(Agudelo, Castañeda, & Rojas, 2009; Cisneros, 2009). Tal estructura permite establecer un sistema de información uniforme en el cual se documenta el funcionamiento interno de las áreas que constituyen la empresa, controlando el cumplimiento de los indicadores en cada una de ellas, aumentando la eficiencia de los empleados y eliminando los reprocesos que generan pérdida de tiempo y aumento de costos. (Agudelo et al., 2009) (Tellez, 2008)

Por lo anteriormente expuesto documentar el funcionamiento interno del área de operaciones y servicio al cliente en la empresa CCI Market Place S.A., busca generar los siguientes impactos:

- **Impacto Académico:** Fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería de procesos como aporte a la industria. Así mismo, se busca afianzar el conocimiento sobre metodologías comúnmente utilizadas en el entorno empresarial y que ayudaran al autor de este trabajo en su proceso formativo como profesional.
- **Impacto Económico:** Documentar los procesos al interior del área de operaciones y servicio al cliente, es una labor encaminada hacia el objetivo estratégico de la compañía de aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. Así mismo dicho objetivo se enlaza directamente con la visión financiera de la compañía de maximizar su valor, siendo este pues el fin último del presente trabajo.
- **Impacto Tecnológico:** Proponer mejoras en los procedimientos actuales, a través de herramientas tecnológicas, facilitará el acceso, aumentará la disponibilidad, garantizará la oportunidad y asegurará el orden de la información.

La revisión y ajustes propuestos de los procesos internos, permitirá delimitar las responsabilidades y obligaciones específicas en el área de operaciones y servicio al cliente. Por otra parte, se lograra eliminar aquellas que no agregan valor al definir los pasos que componen cada procedimiento. Finalmente, servirá como herramienta de adiestramiento, inducción y comunicación para quienes componen la compañía (Tellez, 2008).



### **3. ANTECEDENTES**

Algunos estudios actuales relacionados con la gestión de procesos en los negocios hacen énfasis en el beneficio de implementar enfoques administrativos que faciliten la creación sistemática de información (Joseph, 2004). La información es un elemento clave tanto para la articulación de las áreas internas en una compañía como para las tareas de supervisión de las mismas. En este sentido, cada negocio internamente debería conocer el estado de sus procedimientos y la relación que estos tienen con la visión de la compañía. La consignación de las funciones y responsabilidades en documentos de manejo general a nivel interno, es una herramienta esencial que sirve como punto de partida en la optimización de procesos clave del negocio (Mohapatra, 2013).

Dentro de los trabajos realizados por los autores (Agudelo et al., 2009; Castaño & Patiño, 2010; Flores, 2009; Romero, 2007; Tamayo, 2010; Tellez, 2008; Vergara, 2007) se encuentra una coincidencia entre algunos conceptos significativos en el evento de realizar la documentación de los procesos y procedimientos en las empresas. Algunos de dichos conceptos indican que tal documentación debe contener criterios de estandarización de los procesos que componen las áreas de la compañía, los requisitos e indicadores necesarios para su adecuado desempeño y conductas de interacción entre el personal. Adicionalmente, sugieren la construcción de formatos requeridos, identificación y cumplimiento con normas que les cobijen y seguimiento a directrices involucradas en la industria donde se ubica el negocio.

De forma similar, los autores (Nguyen, 2013) (Erazo, 2011) (Patiño, 2011) (Pazmiño, 2011) desarrollaron investigaciones independientes que resaltan la importancia de la supervisión sistémica a las diferentes áreas de una empresa bajo los lineamientos de un manual de procedimientos. En estos trabajos, se evidencia la coincidencia con los autores nombrados en el párrafo anterior en cuanto a la necesidad del uso de formatos unificados e indicadores de

rendimiento alineados con la estrategia que permitan lograr el cometido de inspección y control. Es oportuno destacar de la referencia anterior, la importancia que representa un adecuado ajuste de los procedimientos internos de área en la labor de alcanzar niveles óptimos de acompañamiento y supervisión. De acuerdo a algunos conceptos detallados en los trabajos mencionados, el fruto del ajuste de procesos se refleja en la claridad que obtienen los diferentes actores que intervienen en cada procedimiento en cuanto a sus responsabilidades y del mismo modo estos podrán ver el desempeño de la compañía como el efecto de sus esfuerzos, es decir, se alinearan con la visión de negocio.

Una de las técnicas para recolección de información común entre los estudios analizados, es la utilización de metodologías participativas en la tarea de caracterizar los procesos. Entre ellas, sobresale el mecanismo de entrevistas con el personal involucrado en cada subproceso como herramienta de evaluación del estado de conocimiento de las funciones y responsabilidades con respecto a líneas base (Palacios, 2010; Rendon & Garcia, 2007).

En el contexto colombiano, el trabajo realizado por (Tellez, 2008) evidencia el beneficio percibido por la compañía Yanaconas Motos S.A, ubicada en la ciudad de Pereira, al realizar la revisión y ajuste de sus procedimientos y procesos internos. Esta aplicación particular, en conjunto con los análisis previos permite encontrar tendencias transversales a compañías de diferentes contextos en las labores de ajuste y documentación de procesos, procedimientos y funciones internas. Algunos de estos se presentan a continuación: identificación, documentación, análisis y mejora de los procesos.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. CCI MARKET PLACE S.A

Es una empresa de servicios tecnológicos con siete años en el mercado colombiano, orientada a mejorar los procesos de abastecimiento para las diferentes empresas que consideran sus procesos de compra y venta como críticos, por medio de soluciones y servicios transaccionales modernos e innovadores.

#### 4.1.1. Visión

*“Somos una empresa de tecnología orientada a mejorar los procesos de abastecimientos de diferentes sectores de la económica por medio de soluciones y servicios transaccionales modernos e innovadores basados en la construcción de comunidades colaborativas de comercio electrónico. Seremos líderes en el mercado transaccional de insumos para el sector de la construcción y una opción eficiente para otros mercados de tecnologías de abastecimiento.*

#### 4.1.2. Valores

**Eficiencia:** *Con nuestras soluciones tecnológicas ayudamos a nuestros clientes a optimizar los tiempos de su cadena de abastecimiento, permitiéndoles concentrarse en su negocio mientras nosotros nos encargamos de la información.*

**Transparencia:** *Nuestra orientación a la aplicación de mejores prácticas en el control de los procesos incentiva las transacciones transparentes, eficientes y auditables en la comunidad.*

**Colaboración:** *Creemos en el establecimiento de comunidades como la más valiosa herramienta de eficiencia a través del relacionamiento de actores que*

*permite reducir costos y tiempos en los procesos gracias a la variedad de opciones en nuestro ecosistema.*

**Resultados:** *Somos firmes creyentes de que los resultados de nuestros clientes en la mejora de los procesos de abastecimiento son nuestra mejor carta de presentación, razón por la cual, es una prioridad de la comunidad la consecución de resultados para todos los miembros.*

**Innovación:** *Buscamos cada día continuar en el mejoramiento de los procesos de nuestros clientes a través de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y en humanas para mejorar la gestión de abastecimiento.*

#### **4.1.3. Ecosistema**

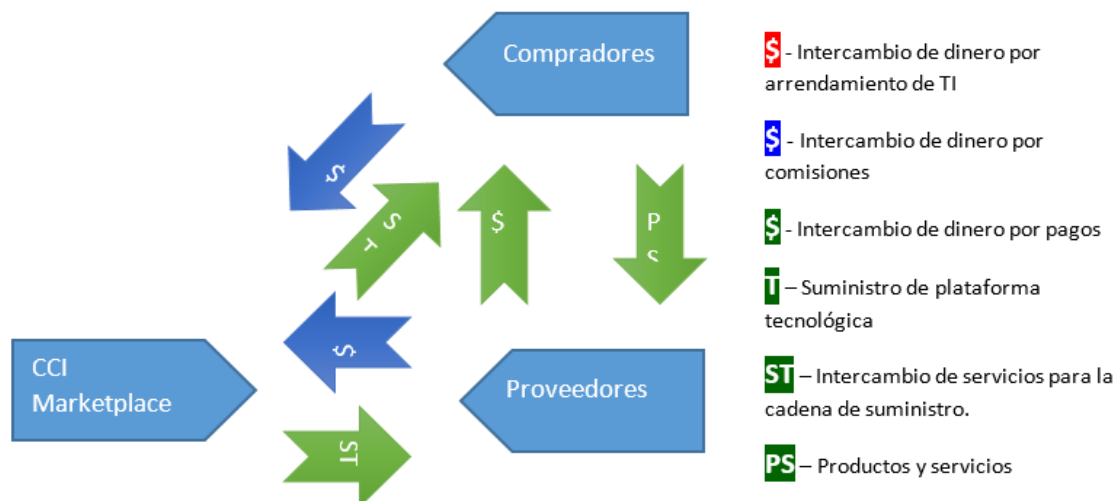
*El ecosistema de CCI Market Place se compone de tres actores principales conectados por la empresa como proveedor de servicios tecnológicos de optimización de la cadena de suministros orientado pero no restringido al sector de la construcción.*



**Ilustración 1:** Ecosistema CCI Market Place

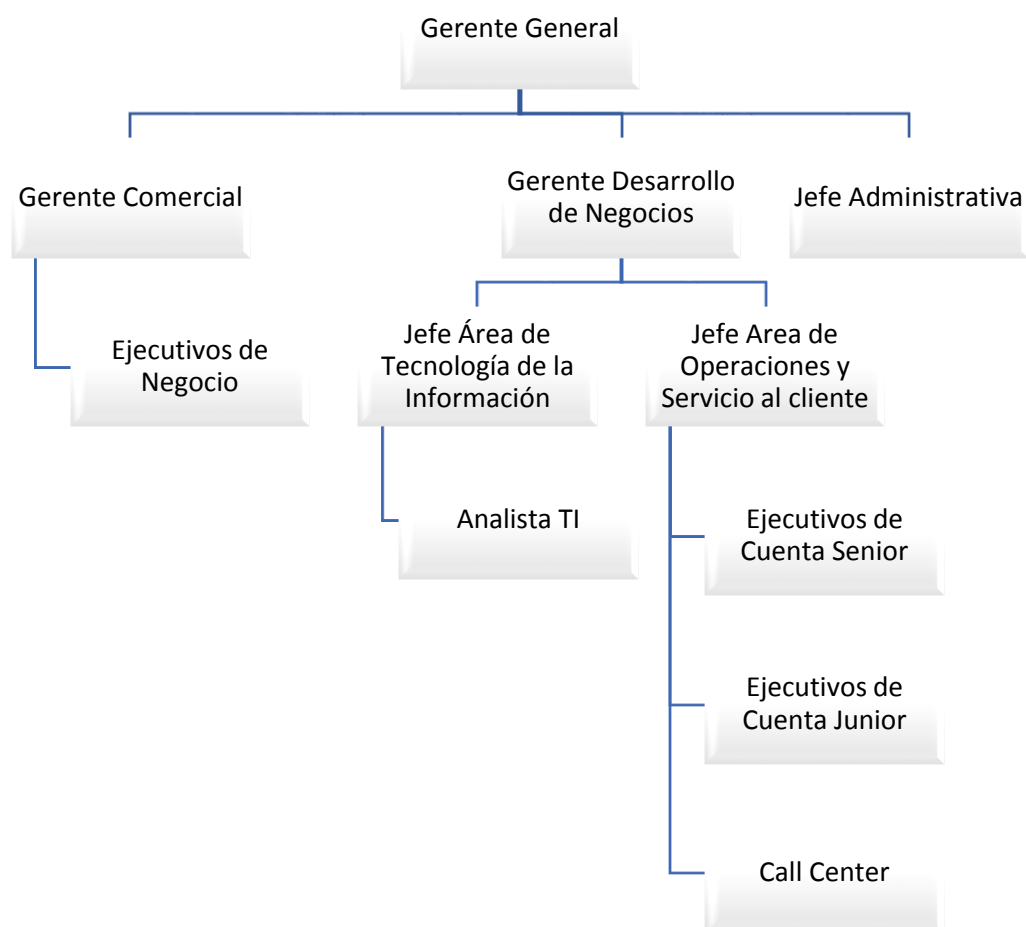
#### **4.1.4. Modelo de Negocio**

*La interacción entre los actores se presenta de la siguiente manera: (Yepes, 2014)*



**Ilustración 2:** Modelo de negocio CCI Market Place

#### 4.1.5. Organigrama



**Ilustración 3:** Organigrama empresa CCI Market Place

## **4.2. PROCESO**

Un proceso es definido como un grupo de tareas lógicamente relacionadas, que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos estratégicos de la organización, asimismo los procesos pueden ser considerados como una cadena de valor, en cada actividad que compone el procesos se debe añadir valor a la actividad o proceso siguiente.(Cisneros, 2009; Pazmiño, 2011; Rojas, 2010; Tellez, 2008; Yunga, 2012)

Los procesos efectivos tienen las siguientes características (Agudelo et al., 2009; Alvarez & Grajales, 2010; Flores, 2009) . (Erazo, 2011; Rendon & Garcia, 2007; Ríos, 2011):

- Sirven para el análisis o revisión de la actualidad en los procesos que componen un sistema.
- Facilitan la simplificación de tareas realizando análisis de tiempos y delegación de responsabilidades.
- Establecen un sistema de información o mejoran el y existente.
- Ayudan a controlar el cumplimiento de indicadores y tareas diarias designadas a cada involucrado en el procesos
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, análisis de control interno y evaluación.
- aumenta la eficiencia de los empleados al tener las tareas claras.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **4.2.1. Tipos de procesos**

- Procesos clave: son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- Procesos estratégicos: son aquellos que establecen guías para la realización de los procesos clave.

- Procesos soporte: aquellos que aportan recursos para la realización de los procesos clave

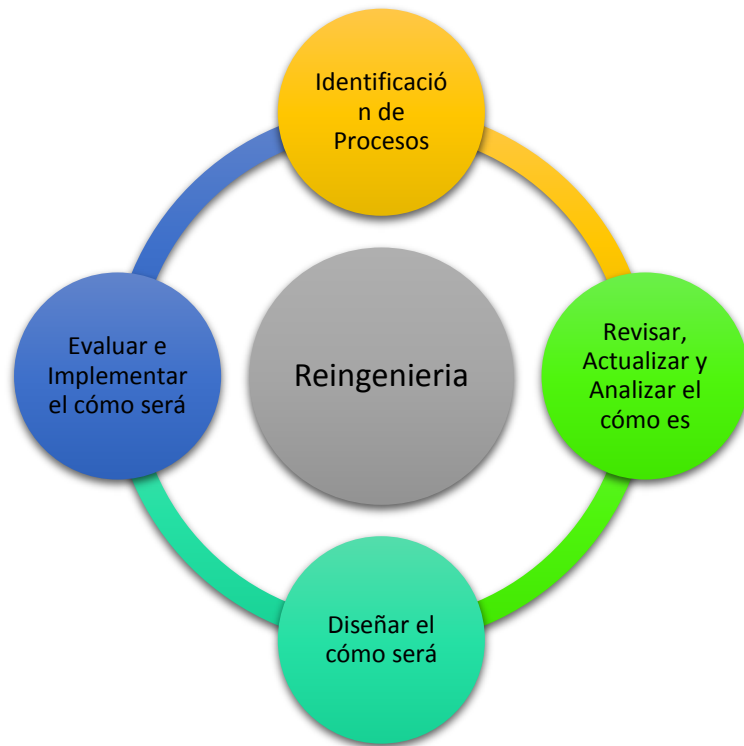
### **4.3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

Este enfoque radica fundamentalmente en asociar e interrelacionar todas las actividades para poderlas considerar como un todo con el propósito fundamental de garantizar que una organización funcione de manera eficaz identificando y gestionando todas las actividades que se relacionan entre sí para lograr los objetivos planeados, la transparencia dentro de la organización, reducción de costos a través del uso eficiente de los recursos y la promoción del mejoramiento continuo. (Tonnessen, 2014)

### **4.4. REINGENIERIA**

La reingeniería consiste en la revisión fundamental y en el rediseño de procesos para lograr mejoras sustanciales en factores de rendimiento esenciales tales como costos, calidad, servicio, optimización de los flujos de trabajo y niveles de productividad de una organización. (Grover & Malhotra, 1997; Mohapatra, 2013)

Emplea técnicas para hacer cambios innovadores en la forma en que se redefinen los objetivos corporativos, se lleva a cabo el trabajo y se satisfacen las necesidades de los clientes. Con la reingeniería la organización no es vista en términos de funciones, divisiones o productos, si no en términos de procesos estratégicos que cubran los requerimientos de los consumidores. (O'Neill & Sohal, 1999)



**Ilustración 4:** Proceso reingeniería del negocio



## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Revisar y ajustar los procesos internos del área de operaciones y servicio al cliente en la empresa CCI Market Place S.A.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los procesos que integran el área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI Market Place S.A.
- Analizar y estructurar la información recopilada de los procesos actuales que integran el área.
- Consolidar la documentación de los procesos del área de operaciones y servicio al cliente.
- Sugerir los procesos documentados del área de operaciones y servicio al cliente.

## **6. HIPOTESIS**

Al estandarizar, estructurar y documentar los procedimientos que componen el área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI Market Place, se consolidara su estrategia y visión para el año 2020, facilitando la identificación de posibles mejoras, la evaluación de los procesos realizados, la asignación y evaluación de objetivos.

## **7. METODOLOGÍA**

Este proyecto de grado será desarrollado como se describe a continuación utilizando como referente el proceso de reingeniería.

- Para el objetivo 1: Identificar los procesos que integran el área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI Market Place S.A.

En la etapa inicial del proyecto, se realizó un diagnóstico del estado actual de los procedimientos de la empresa por medio de análisis de archivos históricos y entrevistas a integrantes del área de operaciones y servicio al cliente. Se buscó recopilar la documentación actual relacionada con la ejecución de los procedimientos internos del área.

- Para el objetivo 2: Analizar y estructurar la información recopilada de los procesos actuales que integran el área.

En esta etapa se procedió a revisar y organizar la información recopilada de los procesos actuales, se identificaron y eliminaron actividades que no agregaban valor y se propusieron mejoras que se ajustaran a la visión de la empresa.

- Para el objetivo 3: Consolidar la documentación de los procesos del área de operaciones y servicio al cliente.

Para cumplir con este objetivo, se procedió con el rediseño de los flujos que componen cada uno de los procesos internos del área, dando claridad en cada una de las funciones y responsables que interactúan en ellos. Se crearon formatos, protocolos y manuales de uso en las etapas de los procedimientos que así lo requieran.

- Para el objetivo 4: Sugerir cada uno de los procesos documentados del área de operaciones y servicio al cliente.

Se sugirió cada uno de los procedimientos documentados con sus respectivos formatos, manuales y protocolos al área de operaciones y servicio al cliente para su aprobación y revisión.

## 8. REVISION Y AJUSTE DE LOS PROCESOS INTERNOS

Esta revisión y ajuste se enmarcó dentro de un ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) con el fin de utilizar una metodología que facilitara el logro del objetivo principal sin desviaciones (Moen & Norman, n.d.) Y facilitar a la compañía una mejora integral optimizando y definiendo los procesos internos del área.



**Ilustración 5:** PHVA del proyecto

### 8.1. Revisión de documentación existente

Para iniciar la consolidación de archivos históricos relacionados con los procesos internos, se solicitó al personal que integra el área de operaciones y servicio al cliente entregar la información que conservaran, tanto física como magnética, que estuviera ligada a la necesidad previamente expuesta. Durante esta revisión se encontró una gran cantidad de información distribuida en los diferentes integrantes del área de operaciones, una de las razones de la dispersión de la información es el rápido crecimiento que ha presentado el área dando pie a la

creación y modificación de los procesos según las necesidades que se fueron desplegando individualmente. Finalmente se adquirieron diversos archivos entre formatos, manuales y protocolos, uno de ellos data del 7 de Julio de 2013 el cual contiene información de algunos de los procedimientos del área. Este archivo fue utilizado como punto de partida para la revisión y ajuste de los mismos.

A continuación se detallan, la cantidad de archivos recopilados según su funcionalidad en el área de operaciones y servicio al cliente:

Tipo de Documento	Cantidad Encontrada
Formatos	15
Procesos	7
Base de Datos	6
Protocolos	3
<b>Total</b>	<b>31</b>

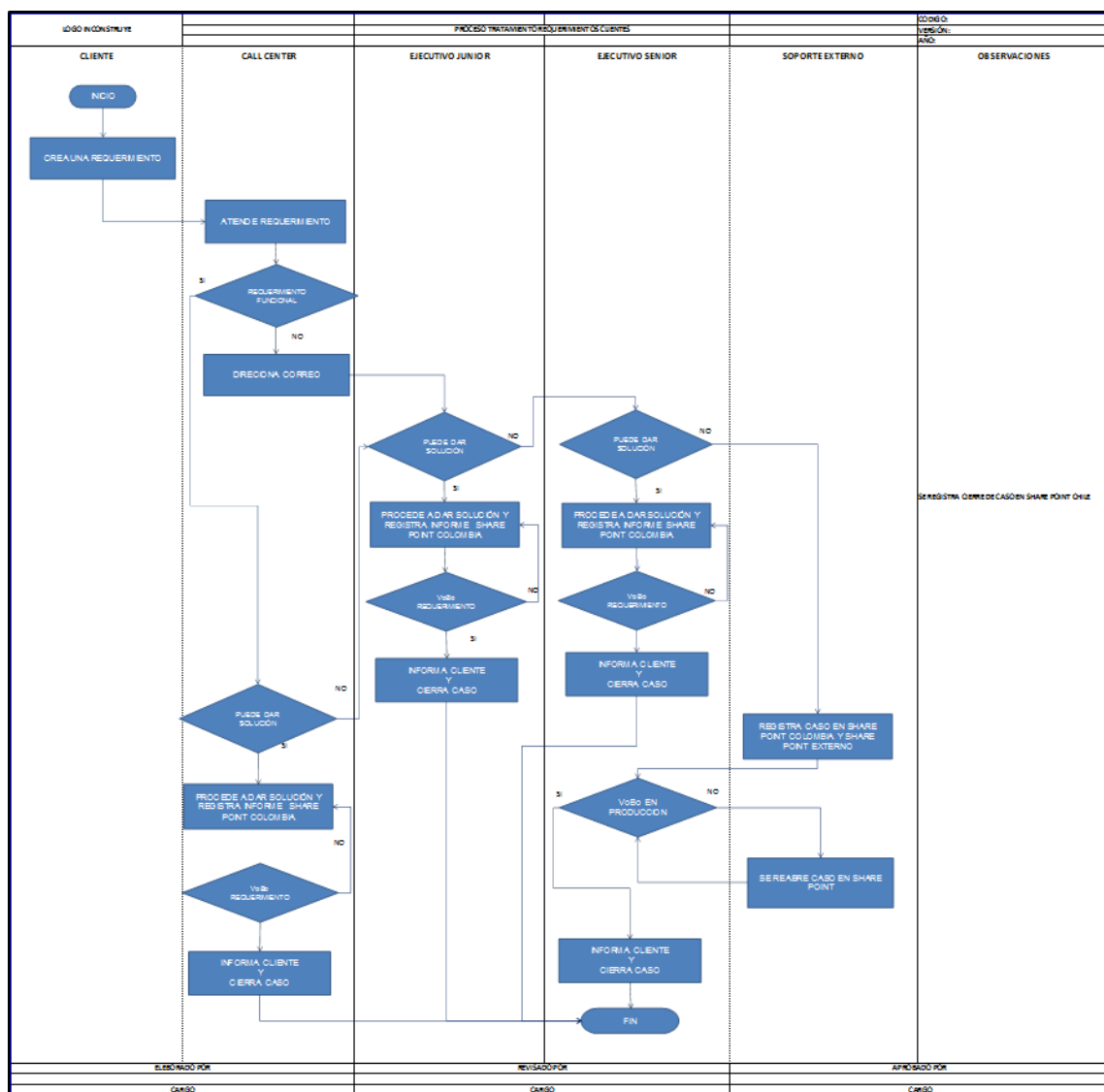
**Tabla 1:** Archivos dispersos recopilados.

En la tabla 2 se especifican los procesos que se encontraban documentados en el archivo que data del 7 de Julio de 2013:

	Nombre Procesos Previamente Documentados
1	Implantación Cliente
2	Mejoras Cliente
3	Seguimiento Posventa Cliente
4	Capacitación Cliente
5	Requerimiento Cliente
6	Integraciones Cliente
7	Call Center

**Tabla 2:** Procedimientos previamente documentados

Por último se puede observar uno de los diagramas de flujo encontrados en la documentación recopilada del proceso denominado, Call Center.



**Ilustración 6:** Diagrama de flujo procedimiento "Call Center"

## 8.2. Técnica para recolección de información

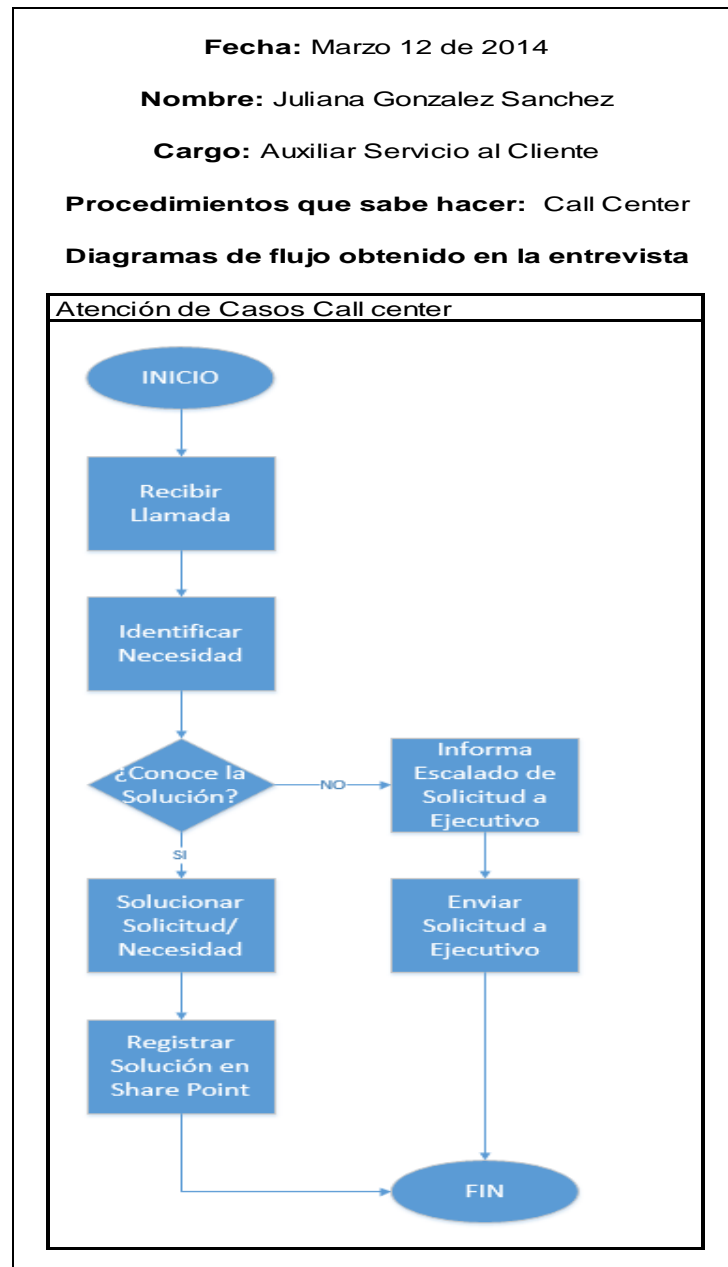
Para la obtención de información útil, adicional a los archivos previamente recopilados, para el proyecto se utilizó el siguiente instrumento de investigación:

**8.2.1. Entrevistas:** Se realizaron preguntas abiertas a los empleados que intervienen en el área de interés para obtener información y conocer en detalle los procesos y actividades que realizan diariamente en sus puestos de trabajo buscando establecer patrones de mejora. En cada

una de las entrevistas realizadas se siguió un modelo de acción definido de la siguiente manera:

- Inicialmente se solicitó al entrevistado su nombre, cargo que desempeña en la empresa y la descripción, según su experiencia y conocimiento, de los procesos que intervienen en sus actividades diarias.
- Posteriormente se realizó para cada proceso un bosquejo del diagrama de flujo integrando y unificando criterios y actividades que fueron identificadas en el proceso anterior, en la ilustración 7 se puede observar el resultado de la entrevista realizada a un integrante del área:





**Ilustración 7:** Entrevista realizada "Auxiliar de Servicio al Cliente"

### 8.3. Estructuración de la información recopilada

Inicialmente se analizaron los procesos recopilados mediante una matriz de valor (Ilustración 8) la cual se aplicó como diagnóstico preliminar identificando los procedimientos que debían ser transferidos, eliminados, optimizados o mejorados. En esta matriz se definieron los procesos necesarios dentro del área y se concretó cuales agregaban valor, para definir si una actividad generaba o no valor se precisó si contribuía a las necesidades del usuario, de ser afirmativo

este procedimiento generaba valor. Los resultados obtenidos luego de la aplicación de esta matriz se pueden observar en la tabla 3.

Proceso		Agrega Valor	
		SI	NO
Necesario	SI	Mejorar	Optimizar
	NO	Transferir	Eliminar

**Ilustración 8:** Matriz de valor agregado (SFP, 2008)

Nombre Procedimiento	Resultado Matriz Valor Agregado
Implantación Cliente	Mejorar
Mejoras Cliente	Mejorar
Seguimiento Posventa Cliente	Mejorar
Capacitación Cliente	Eliminar
Requerimiento Cliente	Mejorar
Integraciones Cliente	Mejorar
Call Center	Mejorar

**Tabla 3:** Resultados Matriz de Valor Agregado

- Es importante resaltar que únicamente el proceso de capacitación cliente fue necesario eliminarlo, esto se concluyó luego de analizarlo y definir que este procedimiento y seguimiento posventa cliente cumplían la misma función. Los procesos restantes que fueron encontrados contenían información valiosa y estaban directamente relacionados con el área de operaciones y servicio al cliente.
- De la tabla 3 podemos afirmar que seis de los procesos encontrados se debían mejorar, es decir son necesarios y agregan valor a la compañía por lo cual se realizó un análisis de más profundidad (tabla 4) identificando cada una de las actividades que integran cada proceso y definiendo cuales de ellas no generan valor para eliminarlas o modificarlas.

- Se concluyó que este análisis (tabla 4) presento resultados más relevantes que el diagnóstico realizado con la matriz de valor agregado, se propuso una modificación en el 7,59% de las 79 actividades evaluadas en los 6 procedimientos encontrados, este porcentaje refleja la calidad de la información encontrada y la necesidad de revisar y ajustar algunos de estos procesos.
- Adicionalmente se identificó que las actividades descritas son correctas y relevantes pero su flujo normal de información esta desactualizado con respecto a las actividades desarrolladas actualmente.

Nombre Procedimientos	Objetivo	Número de actividades o pasos	Número de Actividades Relevantes en el Procedimiento	Número de actividades que se pueden eliminar/modificar	Observaciones
Implantación Cliente	Guiar y capacitar al cliente sobre el uso de la herramienta ha comprado.	11	10	1	- Se propuso unificar las actividades <i>realizar nueva acta</i> y <i>leer pendientes acta anterior</i> , la realización de un acata nueva implica verificación de pendientes.
Mejoras Cliente	Identificar las necesidades del cliente, proponer y ejecutar soluciones.	19	17	2	- Se propuso complementar las actividades elaborar desarrollo solicitud cliente y elaborar plan comercial, no se identifica el fin de las mismas por lo tanto queda incompleto el diagrama de flujo sin especificar los pasos a seguir posterior a la elaboración de los mismos.
Seguimiento Posventa Cliente	Evaluar el uso y utilidad de la herramienta	11	10	1	-Se propuso eliminar la actividad <i>firman acta de reunión</i> , esta actividad

					está implícita en la realización de la misma.
Requerimiento Cliente	Identificar las necesidades del cliente, proponer y ejecutar soluciones.	13	12	1	- Se propone eliminar la actividad <i>verificación de remitente</i> . Al solicitar el envío del correo electrónico se puede verificar esta información siendo parte de otra actividad y no una adicional.
Integraciones Cliente	Identificar las necesidades del cliente, proponer y ejecutar soluciones.	13	12	1	-Se propone unificar <i>solicitud correo con documentación del tipo de integración y reunión de acercamiento</i> . En la reunión puede levantar se la información necesaria para definir la integración
Call Center	Suministrar al cliente atención a sus requerimientos en momento y lugar adecuado y asegurarse del	12	12	0	-El procedimiento descrito es claro y contiene la información adecuada

	uso correcto del mismo.				
	<b>Totales</b>	79	73	6	
		<b>Porcentajes</b>	92,41%	7,59%	

**Tabla 4:** Diagnostico estado documentación previa

#### 8.4. Identificación de los procesos

Para la caracterización de los procesos que integran el área de operaciones y servicio al cliente se realizó una reunión de diagnóstico con el Jefe del área, en la cual se especificaron los procesos que no estaban documentados, se precisó el uso de la información existente como una guía de trabajo preliminar y se concretó la participación de los 31 archivos dispersos recopilados inicialmente en los procesos a revisar y ajustar.

Esta reunión tuvo como resultado la información mostrada en siguiente tabla.

<b>Tipo Documento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Total</b>	<b>Existente</b>
<b>Formato</b>	Recopilar información importante según el proceso.	15	15
<b>Bases de Datos</b>	Documento definido por la compañía para recopilar información relevante en cada proceso.	9	8
<b>Proceso</b>	Representar mediante un diagrama el flujo de un proceso.	15	6
<b>Protocolo</b>	Estandarizar y unificar la información enviada o solicitada por el área al cliente.	15	3
<b>Manual</b>	Instrumento que contiene en forma explícita, sistemática y ordenada los pasos para ejecutar un trabajo.	9	0

**Tabla 5:** Resultado reunión de diagnóstico

Debido a los resultados obtenidos (tabla 5) se realizaron entrevistas periódicamente a los integrantes del área con el fin de documentar la información faltante. Fue necesario hacer un consenso general de todos los actores que participan en el escenario de la operación para definir el objetivo de cada procedimiento, los pasos a seguir sin excluir información importante y que además se tuviera la certeza de que las actividades definidas en los procesos fueran íntegras y veraces.

Los documentos obtenidos fueron analizados y corregidos en conjunto con el equipo del área de operaciones y servicio al cliente. Cada uno de los procesos manuales, archivos, protocolos y formatos se enumeraron para facilitar la ubicación de cada uno de ellos.

En la tabla que se presenta a continuación se detalla el diagnóstico final de la identificación de los procesos del área de operaciones y servicio al cliente:



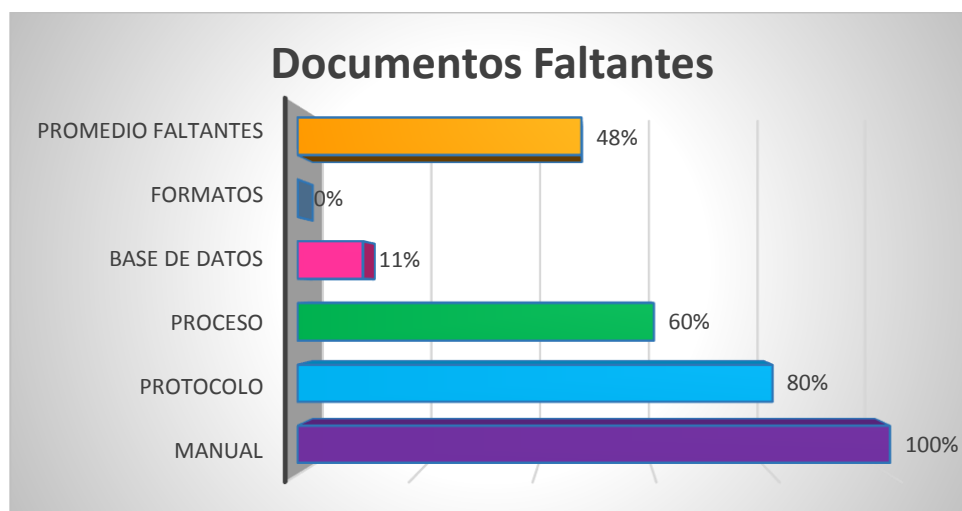
	PROCEDIMIENTO/FORMATO	EXISTE	OBJETIVO	% DOCUMENTADO
<b>1</b>	<b>Atención De Casos: Acta</b>	<b>NO</b>	Registrar actividades realizadas y compromisos adquiridos con cada cliente y de esta forma realizar un seguimiento al estado y cumplimiento de los pendientes que permita medir los niveles de servicio.	<b>17%</b>
<b>1.1</b>	Formato Acta De Reunión	SI		
<b>1.2</b>	Protocolo Correo Electrónico Envió Acta De Reunión	NO		
<b>1.3</b>	Manual De Registro De Casos Share Point Colombia	NO		
<b>1.4</b>	Manual De Registro De Casos Share Point Externo	NO		
<b>1.5</b>	Protocolo Correo Electrónico Caso Cerrado	NO		
<b>2</b>	<b>Atención De Casos: Call Center</b>	<b>SI</b>	Recibir y efectuar llamadas de forma sistematizada y ordenada que solucione las necesidades que el cliente manifieste.	<b>25%</b>
<b>2.1</b>	Protocolo Correo Electrónico Escalado De Caso	NO		
<b>2.2</b>	Manual De Registro De Casos Share Point Externo	NO		
<b>2.3</b>	Protocolo Correo Electrónico Caso Cerrado	NO		
<b>3</b>	<b>Atención De Casos: Correo Electrónico</b>	<b>SI</b>	Definir el proceso óptimo para responder una solicitud de un cliente que fue recibida por correo electrónico.	<b>25%</b>
<b>3.1</b>	Manual De Registro De Casos Share Point Colombia	NO		
<b>3.2</b>	Manual De Registro De Casos Share Point Externo	NO		
<b>3.3</b>	Protocolo Correo Electrónico Caso Cerrado	NO		
<b>4</b>	<b>Capacitación Proveedores B2B: Call Center</b>	<b>NO</b>	Entrenar a los clientes vía telefónica en el uso y aprovechamiento del servicio	<b>25%</b>
<b>4.1</b>	Protocolo Correo Electrónico (Solicitud Capacitación Telefónica)	NO		
<b>4.2</b>	Base de Datos "Creación Y Capacitación Proveedores"	SI		
<b>4.3</b>	Protocolo Correo Electrónico Capacitación Proveedor B2B Exitosa	NO		
<b>5</b>	<b>Contacto Cliente: Capacitación Masiva</b>	<b>NO</b>	Tener una comunicación activa con los clientes compartiendo mensualmente logros significativos de la empresa y retomando el entrenamiento del uso del servicio	<b>50%</b>
<b>5.1</b>	Manual Solicitud Correo Masivo Capacitación	NO		
<b>5.2</b>	Formato Plantilla Capacitación Masiva	SI		
<b>5.3</b>	Formato Asistencia Capacitación Masiva	SI		
<b>5.4</b>	Formato Encuesta De Satisfacción	SI		
<b>5.5</b>	Base de Datos "Información Capacitación Masiva"	NO		
<b>6</b>	<b>Contacto Cliente: Correo Electrónico</b>	<b>NO</b>		<b>25%</b>

6.1	Base de Datos "Planer Área De Operaciones"	SI	Recordar a los clientes los beneficios que tiene el servicio adquirido, mostrando ejemplos de negocios potenciales relacionados con su actividad económica.	
6.2	Manual Para Realizar Consulta Modulo Nuevos Negocios	NO		
6.3	Protocolo Correo Monitor Obra	NO		
7	<b>Contacto Cliente: Llamada</b>	<b>NO</b>	Realizar un seguimiento a los clientes con el fin de verificar que el uso del servicio sea el indicado y se responda a las solicitudes a tiempo.	75%
7.1	Base de Datos "Planer Área De Operaciones"	SI		
7.2	Base de Datos "Clientes Proveedores - Operaciones"	SI		
7.3	Protocolo Llamada Cliente Seguimiento	SI	Afianzar la relación con el cliente al exponerle el estado actual de su empresa en una visita donde se propongan mejoras.	50%
8	<b>Contacto Cliente: Visita</b>	<b>SI</b>		
8.1	Base de Datos "Planer Área De Operaciones"	SI		
8.2	Protocolo Llamada Cliente	NO		
8.3	Manual Registro de casos Share Point Colombia	NO		
8.4	Formato Acta De Reunión	SI		
8.5	Manual Registro Share Point Colombia "Agenda Visitas"	NO		
8.6	Protocolo Correo Electrónico Envió Acta De Reunión	NO		
8.7	Formato Información Estadísticas Proveedor para Visita	SI	Facilitar al área encargada de realizar el cobro, la información correspondiente a las transacciones realizadas por cada proveedor.	60%
9	<b>Facturación Proveedores</b>	<b>NO</b>		
9.1	Manual Ingreso Admin Producción Información Facturación	NO		
9.2	Formato De Facturación De Contabilidad	SI		
9.3	Formato Plantilla Base Para Generar El Informe de Facturación	SI	Asegurar la correcta gestión e implantación del servicio al cliente indicado, con el fin de garantizar su correcta configuración y agilidad en el proceso.	57%
9.4	Formato Factura Cobro	SI		
10	<b>Implantación Comprador</b>	<b>SI</b>		
10.1	Protocolo Correo Solicitud Fecha Implantación	NO		
10.2	Manual Solicitud Creación Nuevo Cliente	NO		
10.3	Formato Acta Implantación Comprador	SI		
10.4	Formato Ficha Capacitación Comprador	SI		
10.5	Protocolo Correo Implantación Exitosa	NO		

10.6	Formato Modelo Orden de Trabajo (OT)	SI		
11	<b>Implantación Proveedor Market Place</b>	<b>SI</b>		
11.1	Manual Solicitud Creación Nuevo Cliente	NO	Asegurar la correcta gestión e implantación del servicio al cliente indicado, con el fin de garantizar su correcta configuración y agilidad en el proceso.	50%
11.2	Protocolo Correo (Solicitud Fecha Implantación)	NO		
11.3	Formato Acta Entrega Plataforma Proveedor	SI		
11.4	Formato Ficha Capacitación Proveedor	SI		
11.5	Protocolo Correo Implantación Exitosa	NO		
12	<b>Monitoreo Diario: Call Center</b>	<b>NO</b>		
12.1	Manual Para Generar El Monitoreo Diario	NO	Recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento a los clientes, contactando a aquellos que así lo requieran.	57%
12.2	Base de Datos "Base De Datos Monitoreo Diario"	SI		
12.3	Archivo "Monitoreo -Fecha"	SI		
12.4	Protocolo Llamada Cliente Monitoreo	SI		
12.5	Archivo Clientes B2B Y MP	SI		
12.6	Protocolo Correo Electrónico (Archivo Monitoreo)	NO		
13	<b>Retiro Cliente</b>	<b>NO</b>		
13.1	Manual Retiro Cliente Servicio	NO	Realizar efectivamente el retiro del cliente.	0%
13.2	Protocolo Correo (Cancelación Realizada)	NO		
14	<b>Solicitudes Adicionales: Integraciones</b>	<b>SI</b>		
14.1	Formato Levantamiento Requerimientos	SI	Facilitar al cliente la transmisión de información entre dos o más servicios	100%
14.2	Protocolo Operaciones Integración	SI		
14.3	Formato Factura Cobro	SI		
14.4	Formato Acta De Reunión Integración Aprobada	SI		
15	<b>Solicitudes Adicionales: Mejoras</b>	<b>SI</b>		
15.1	Formato Levantamiento Requerimientos	SI	Identificar soluciones útiles para todos los clientes de la herramienta, analizar su viabilidad y ejecutar	100%
15.2	Formato Cotización Mejora	SI		
15.3	Formato Acta De Reunión Mejora Aprobada	SI		

**Tabla 6:** Diagnostico final revisión y ajuste de los procesos internos

El comportamiento reflejado en este análisis se puede ver a continuación:



**Ilustración 9:** Diagnostico estado documentos por tipo.



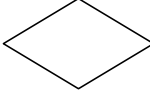

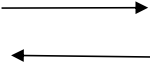

- De los 63 ítems definidos previamente como indispensables para la documentación de los procesos internos del área, la recopilación e información permitió determinar que el 48% no poseía información histórica, es decir su levantamiento debía realizarse desde cero.
- El tipo de documento con mayor carencia de información fue el manual, estaba definida la necesidad de 9 manuales para el logro de cada procedimiento y el 100% de esta información fue necesario documentarla desde cero.
- Los protocolos y procesos presentaron una tendencia similar a la de los manuales al faltar el 80% y 60% respectivamente de la documentación necesaria, con el atenuante de que los archivos preliminarmente encontrados se usaron como guía para el levantamiento de los faltantes.
- Tanto los formatos como las bases de datos encontradas fueron suficientes para la revisión y ajuste de los procesos siendo necesario solo la documentación de una base datos para llevar un control del personal que confirma asistencia a las capacitaciones masivas realizadas y el personal que realmente asiste.

- Contar con las bases de datos y formatos necesarias en el área es un indicador del trabajo previamente realizado con la finalidad de poseer información organizada y unificada para su posterior uso. Esta situación permitió realizar una documentación ágil y efectiva al tener claro de dónde se debe extraer la información necesaria para dar inicio al proceso.

## 8.5. Documentación de los procesos del área




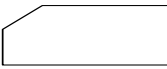



### 8.5.1. Diagramas de flujo.

Se utilizó el método de flujograma para describir los procesos mediante símbolos y líneas que indican la secuencia lógica en la que se llevan a cabo las actividades que inciden directamente al logro del objetivo de cada proceso. Adicional cada diagrama relaciona la actividad con su responsable. La simbología utilizada para definir el flujo principal en cada proceso se puede observar en la ilustración 10.

Símbolo	Descripción
	INICIO/FIN: Este símbolo marca el inicio y el final de cada proceso.
	ACTIVIDAD: Tarea llevada a cabo durante el proceso.
	DECISIÓN: Identifica puntos donde se debe tomar decisiones SI o NO.
	IDENTIFICADOR: Relaciona la actividad con los documentos necesarios para poder realizarla.
	LINEA DE FLUJO: Muestra la dirección y sentido del proceso.
	ACTIVIDAD SECUNDARIA: Denota un archivo que se recibe a modo informativo. No tiene tareas posteriores.

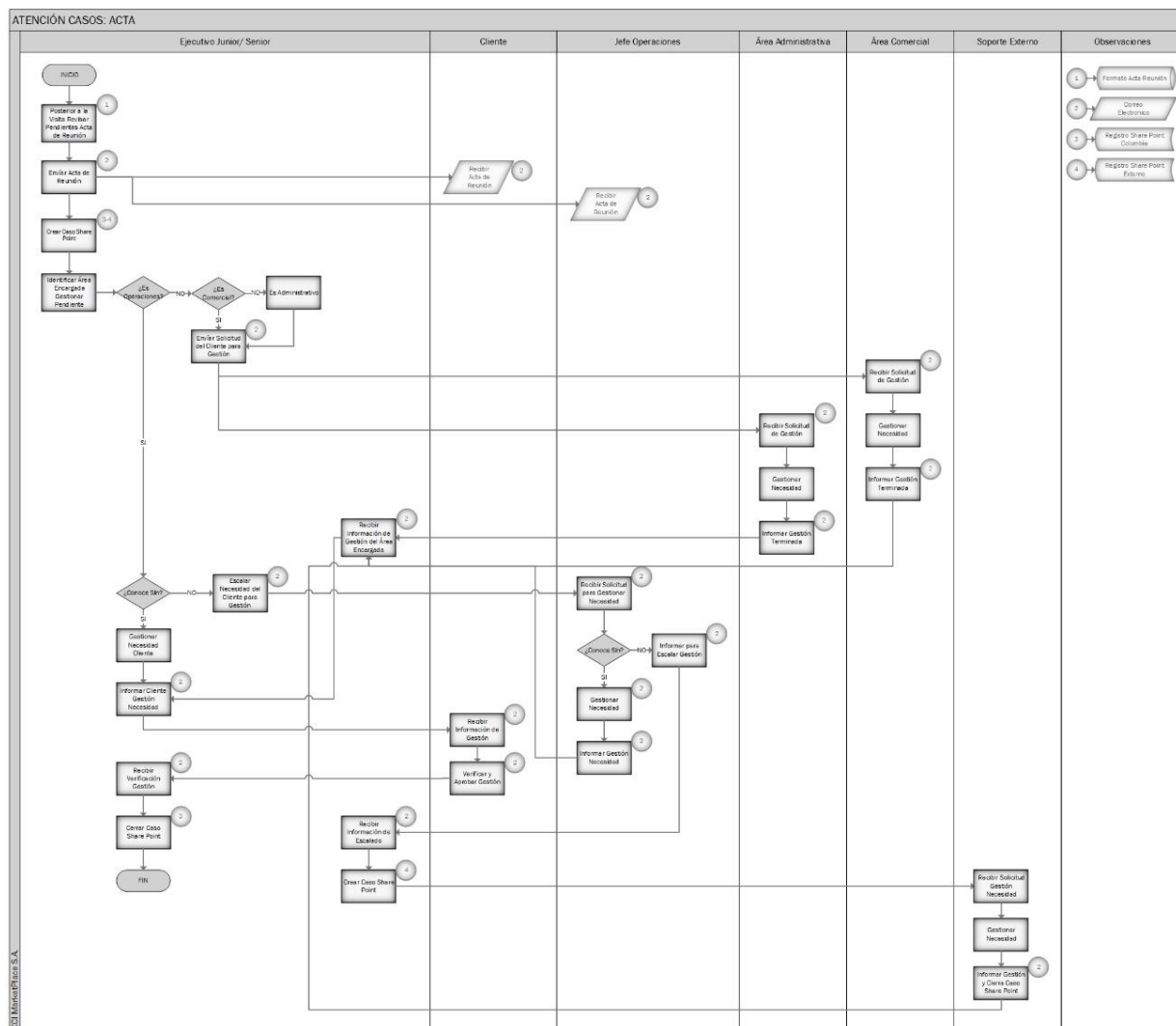
### **Ilustración 10:** Símbolos principales.

Los siguientes símbolos fueron utilizados para relacionar material de apoyo o sub actividad necesaria para lleva a cabo cada actividad principal

Símbolo	Descripción
	PROTOCOLO
	CORREO ELECTRÓNICO
	FORMATO
	ARCHIVO UBICADO EN LA NUBE
	REUNIÓN PRESENCIAL
	MANUAL
	DIVERSAS POSIBILIDADES DE REALIZAR (LLAMADA, CORREO, VISITA)

### **Ilustración 11:** Símbolos secundarios

Subsiguientemente se puede observar el resultado del diagrama de flujo correspondiente al proceso: “1. Atención de casos: acta”:



**Ilustración 12:** Diagrama de flujo propuesto.

### 8.5.2. Manuales

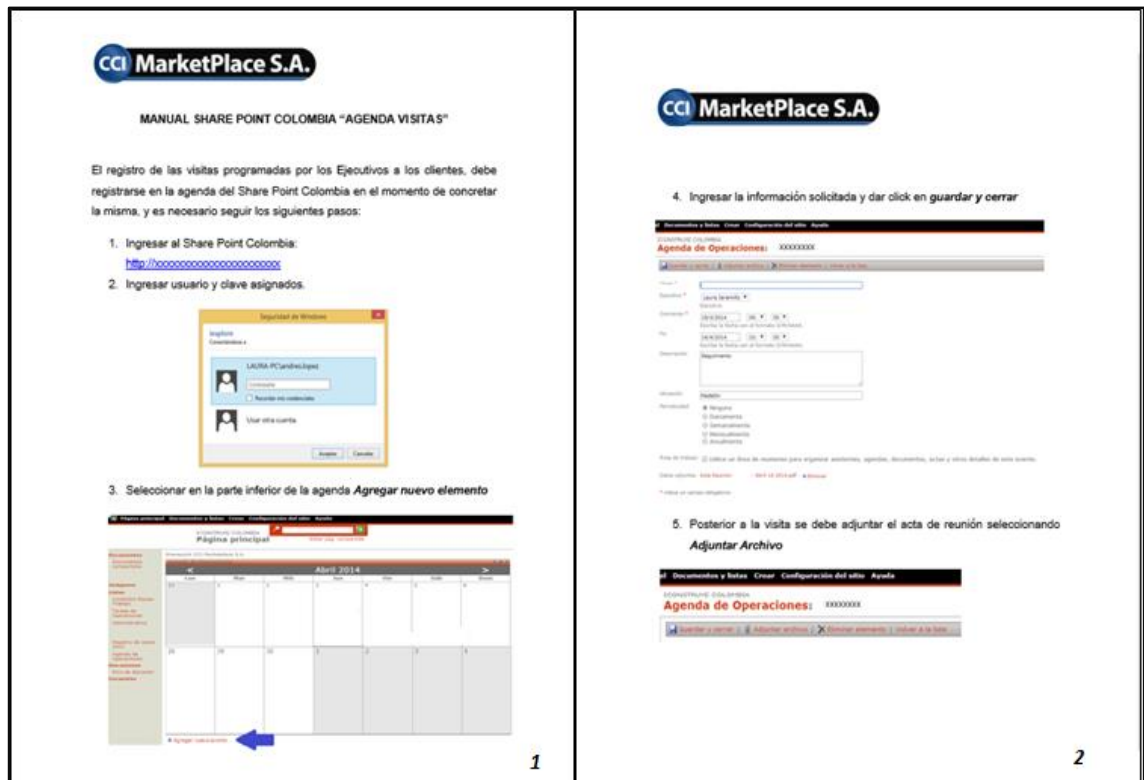
Luego de definir y validar el diagrama de flujo se procedió a documentar el material de trabajo necesario para poder llevar a cabo las actividades, se inició con los manuales pues se identificó que no existía documentación alguna de los 9 previamente definidos.

Se documentó el 100% de los manuales bajo la siguiente estructura:

- El manual debe contener el logo de la empresa en el encabezado, e iniciar con el nombre del procedimiento al cual se hace referencia.
- Se debe definir el objetivo del manual.

- Describir las actividades ordenadamente para lograr el objetivo del procedimiento.
- Se deben incluir en el manual imágenes que faciliten la comprensión de la actividad que se debe realizar.

A continuación se puede observar el resultado final del manual que hace referencia a: Manual Share Point Colombia - Agenda Visitas.



**Ilustración 13:** Estructura manuales documentados.

### 8.5.3. Protocolos

Posterior a la realización y aprobación de los manuales se procedió a levantar y documentar un total de 12 protocolos siguiendo la estructura de los 3 que estaban previamente elaborados. Se realizó la creación de estos protocolos con la finalidad de proporcionar un instrumento de actuación homogénea al personal del área, cabe destacar que aparte de la función de estandarizar el actuar también se buscó resaltar la importancia de dar a conocer al cliente el estado de



la gestión de su necesidad y de esta forma facilitar el seguimiento, tanto para el cliente como para el área de operaciones y servicio al cliente, del tiempo de respuesta a cada uno de los casos reportados.

En la imagen siguiente se puede observar un ejemplo de protocolo realizado

CCI MarketPlace S.A.

PROTOCOLO CORREO ELECTRONICO CASO CERRADO

Estimado Cliente,

El requerimiento realizado en la fecha \_\_\_\_\_, con número de caso \_\_\_\_\_, se encuentra realizado y finalizado.

Por favor verificar que la solicitud realizada por ustedes cumple con las necesidades expresadas, y de no ser así por favor comunicarse de nuevo con nosotros.

Cordial Saludo,

2


**Ilustración 14:** Estructura Protocolos

#### 8.5.4. Formatos

Para cada procedimiento se analizó la cantidad de formatos necesarios, en esta etapa se identificó que la totalidad de los formatos se encontraban documentados, por esta razón se analizaron los campos de información garantizando que la información fuera relevante. Estos formatos tienen como finalidad captar información que permita la toma de decisiones, ser un indicador confiable al seguimiento de cada actividad y ser una herramienta funcional tanto para el personal que integra el área como para usuarios que no conozcan el procedimiento.

Un ejemplo claro de un formato base para el desarrollo de las actividades en una organización es el acta de reunión. A continuación se muestra el modelo del acta

que se definió para el área de operaciones y servicio al cliente, al momento de realizar la revisión y ajuste de los procesos internos.



**CCI MarketPlace S.A.**

ACTA DE REUNIÓN

Cliente	
Lugar	
Fecha	

Objetivo de la Reunión

Temas tratados

PENDIENTES	RESPONSABLE	FECHA FINAL

Asistentes

NOMBRE	FIRMA

El Tiempo programado para la reunión fue suficiente    Si\_\_    No\_\_    ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_

Se cumplió con el objetivo de la Reunión    Si\_\_    No\_\_    ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_

**Ilustración 15:** Formato “Acta de Reunión”







#### 8.5.5. Bases de Datos

Para culminar el proceso de revisión y ajuste de los procesos internos del área de operaciones y servicio al cliente se identificaron las bases de datos existentes con información relevante y se ubicaron según su utilidad en la ejecución de cada procedimiento. Este tipo de documento facilita la consulta y actualización de información, minimiza el riesgo de pérdida y permite el análisis de datos relevantes para medir el estado del área.

SEGUIMIENTO CAPACITACIÓN MASIVA							
Fecha Capacitacion	Sede	Empresa	Nombre Asistente	Email	Telefono	Confirma Asistencia	Asiste
22/05/2014	Medellin	XXXXXX	Luis A. Maya C.	<a href="mailto:gerenciacomercial@xxxxxx.com.co">gerenciacomercial@xxxxxx.com.co</a>	250 43 11	x	
22/05/2014	Medellin	XXXXXX	César A. Cortés R.	<a href="mailto:gerenciacomercial@xxxxxx.com.co">gerenciacomercial@xxxxxx.com.co</a>	251 43 11	x	x
22/05/2014	Bogota	XXXXXX	Lady Egea T.	<a href="mailto:gerenciacomercial@xxxxxx.com.co">gerenciacomercial@xxxxxx.com.co</a>	252 43 11	x	
22/05/2014	Bogota	XXXXXX	Sandra Ulloa r.	<a href="mailto:gerenciacomercial@xxxxxx.com.co">gerenciacomercial@xxxxxx.com.co</a>	253 43 11	x	

**Ilustración 16:** Base de datos “Seguimiento capacitación masiva”

La documentación obtenida fue guardada en la nube para facilitar el acceso a los integrantes del área de operaciones y servicio al cliente, posteriormente se compartió el vínculo que los re direccionaba a la carpeta que los contenía y se organizó de forma que su acceso e identificación fuera ágil. Se realizó una lista numerada de cada procedimiento con sus respectivos documentos adicionando un vínculo que los trasladaba al archivo a consultar, evitando la pérdida de tiempo por búsqueda de los mismos. Los procesos documentados se pueden observar en los anexos.

	PROCEDIMIENTO/FORMATO	Archivo	
1	Atención De Casos: Acta	 1. Atencion de Casos Acta.pdf	
1.1	Formato Acta De Reunión	 1.1 Formato Acta de Reunion.pdf	
1.2	Protocolo Correo Electrónico Envió Acta De Reunión	 1.2 Protocolo Correo Electronico Acta de Reunion.pdf	
1.3	Manual De Registro De Casos Share Point Colombia	 1.3 Manual Registro de Casos Share Point Colombia.pdf	
1.4	Manual De Registro De Casos Share Point Externo	 1.4 Manual Registro de Casos Share Point Externo.pdf	
1.5	Protocolo Correo Electrónico Caso Cerrado	 1.5 Protocolo Correo Electronico Caso Cerrado.pdf	

**Ilustración 17:** Estructura documentación entregada.

Al finalizar la documentación de los procesos internos del área es pertinente realizar las siguientes acotaciones:

Este análisis a profundidad del área de operaciones permite contrastar varias situaciones importantes para el proyecto, una de ellas es el estado inicial y final de la documentación realizada.

Procedimientos Previos	Procedimientos Actuales	% Aumento Actividades
Implantación Clientes	Implantación Comprador - Implantación proveedor MarketPlace	80%
Mejoras Clientes	Solicitudes adicionales Mejoras	68%
Call Center	Atención de casos Call center	61%
Requerimiento Cliente	Contacto Cliente Correo Electronico	48%
Integraciones Cliente	Solicitudes adicionales Integraciones	46%
Seguimiento Post Venta	Contacto Cliente Visita	27%

**Tabla 7:** Comparación Procedimientos

Los 6 procesos encontrados fueron actualizados y ajustados a las necesidades puntuales del Area especificando las razones por la cual se debía modificar cada uno de los procedimientos.

- El aumento del 80% en las actividades, reflejado en el procedimiento *implantación cliente*, tiene como razón principal la clasificación de este procedimiento según el tipo de cliente, adicional se aumentó el número de actividades en procesos que no era claro que información se debía de extraer y que información se debía entregar.
- El procedimiento *mejoras clientes* amplio su número de actividades como consecuencia de la interacción de un área no contemplada inicialmente denominada Comité de Mejoras, la cual tiene como función principal definir la viabilidad de la mejora y su prioridad.
- En el proceso *call center* solo se consideraba el evento en el cual la llamada era para soporte funcional, se adiciono la actividad en el caso que la llamada sea para un área diferente a la investigada. Este aumento del 61% también hace referencia al añadir la actividad de gestión por parte

del auxiliar de servicio disminuyendo la cantidad de casos escalados al ejecutivo.

- El aumento del 48% mostrado en el procedimiento *Requerimiento cliente* esta soportado en la adición de los siguientes eventos: cuando la información enviada por el cliente no es lo suficientemente clara y cuando la gestión no corresponde o no cumple con las expectativas del cliente.
- La adición de los requerimientos previos a cumplir para poder ejecutar la implantación de un cliente fue la razón del aumento en un 46% del procedimiento *Integraciones clientes*.
- Finalmente se contempló la posibilidad de recibir una solicitud de visita por parte del cliente actividad que no se identificó en la documentación inicial del procedimiento *Call Center*.

## **8.6. Validación documentación propuesta**

Para validar el impacto de la revisión y ajuste de los procesos internos del área de operaciones y servicios al cliente se sugieren las siguientes herramientas esperando así, que la empresa, en un futuro los evalúe y realice la implementación de los procesos:

**8.6.1. Encuesta:** Se sugirió realizar una encuesta para compilar datos que permitieran identificar el estado del área con relación a los procedimientos existentes, esta encuesta se efectuó partiendo de la definición de los objetivos esenciales, se especificaron las métricas que permitieran la formulación de preguntas. A continuación se describen los objetivos y la encuesta definida para esta técnica de recolección de información:

- Mejorar el entrenamiento y desarrollo de los empleados del área de operaciones y servicio al cliente en la empresa CCI Market Place.
- Alinear el entrenamiento de los empleados con la estrategia del negocio.

- Disminuir las brechas de habilidades estratégicas con los empleados.
- Alinear los procesos internos de área con la visión de la compañía.
- Asegurar que los empleados tengan acceso a la información correcta en el tiempo correcto
- Construir un equipo disciplinado y de alto rendimiento
- Minimizar el número de asignaciones cruzadas.

**Nombre Encuesta:** Evaluación de los procesos internos del área de Operaciones y Servicio al Cliente

**Proposito de la Encuesta:** Realizar un diagnostico del estado de los procedimientos internos del área con el fin de proponer mejoras que ayuden al logro de la visión empresarial

**Nombre Encuestado:**

**Cargo:**

Pregunta		Respuesta			
1	Cuantos días fueron dedicados al entrenamiento de los procedimientos internos?				
2	Exite algun tipo de indicadores que se apliquen a su puesto de trabajo	SI		NO	
2.1	En caso de ser afirmativa la respuesta describa cuales son estos indicadores:				
3	Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?	SI		NO	
4	Conoce las funciones y responsabilidades asignadas a su cargo?	SI		NO	
5	Conoce la ubicación delos procedimientos del área?	SI		NO	
5.1	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, tiene ud acceso a esta información?	SI		NO	
5.2	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, consulta regularmente esta información?	SI		NO	
6	Tiene táreas cruzadas con otros miembros?	SI		NO	
6.1	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, por favor nombre las táreas.				
7	Participo en la revisión y ajuste de los procedimientos del área?	SI		NO	
8	Conoce los objetivos del área?	SI		NO	
9	Considera que hay relacion entre la documentación de los procedimientos y el rendimiento de los miembros de su área?	SI		NO	
10	Hay alguien encargado de actualizar y redistribuir los procesos internos?				
11	Califique de 1 a 5, siendo 1:No importate y 5:Muy importante, la importancia de la documentación de los procedimientos del área				
12	Califique de 1 a 5, siendo 1:Poco Claro y 5:Muy Claro, la claridad de los procedimientos, manuales, y formatos realizados para la ejecucion de cada uno de los procedimientos				
13	Califique de 1 a 5, siendo 1:No importate y 5:Muy importante, la importancia de conocer los procedimientos por role en su área				
14	En la siguiente lista por favor identifique los procesos que conoce y los que sabe hacer				

Nombre Procedimiento	Conoce	Sabe Hacer
Atención De Casos: Acta		
Atención De Casos: Call Center		
Atención De Casos: Correo Electrónico		
Capacitación Proveedores B2B: Call Center		
Contacto Cliente: Capacitación Masiva		
Contacto Cliente: Correo Electrónico		
Contacto Cliente: Llamada		
Contacto Cliente: Visita		
Facturación Proveedores		
Implantación Comprador		
Implantación Proveedor Market Place		
Monitoreo Diario: Call Center		
Retiro Cliente		
Solicitudes Adicionales: Integraciones		
Solicitudes Adicionales: Mejoras		

**Ilustración 18:** Encuesta evaluación documentación.

**8.6.2.** Indicadores de gestión: Se propuso integrar nuevos indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos del área.

- Operar con eficiencia los procesos internos: Capacitar a los integrantes del equipo en cada uno de los procedimientos documentados y evaluar semestralmente la claridad que se tiene cada uno de ellos solicitando la descripción detallada de la forma correcta de realizar los procedimientos que estén directamente relacionados según el cargo.
- Lograr implantaciones eficientes: Evaluar mensualmente las implantaciones realizadas dentro del plazo establecido sobre las implantaciones asignadas a cada ejecutivo según el tipo de cliente.
- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente: Llevar un registro anual de las quejas y reclamos que se presentan tanto vía correo electrónico como recibidas por el call center.



## **9. CONCLUSIONES**

Manejar la información dentro de una compañía es un recurso organizacional necesario y estratégico para la toma de decisiones, es por esto que se revisaron y ajustaron los procesos internos del área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI MarketPlace S.A., de manera que se aumente el rendimiento y la eficacia del área al conocer el desarrollo, manejo y aplicación de cada uno de sus procedimientos.

Al realizar la caracterización de todos los procesos que intervienen en el área de operaciones y servicio al cliente esta se fortalece administrativamente al quedar establecida la labor de cada uno de los integrantes, los principales responsables por cada proceso, la estandarización de los documentos que deben quedar registrados y la certeza del lugar correcto donde acudir para solicitar la información.

Al adoptar el enfoque por procesos aparecen las relaciones entre las personas que intervienen en el, exigiendo un trabajo integral que tiene como resultado el fortalecimiento en la gestión.

La revisión y ajuste de los procesos internos del área de operaciones y servicio al cliente en la empresa CCI MarketPlace S.A., es la base para el logro del objetivo estratégico del área relacionado con la gestión de información y la integración de los procesos internos, la consecución de este objetivo no solo depende de la mejora realizada, sino también de la disposición de los colaboradores para que estas surjan el efecto deseado

Los conocimientos en gestión y el enfoque sistémico aplicados en la ejecución de este proyecto de grado permiten hacer un análisis amplio de las necesidades en cada uno de los procesos generando valor agregado al disminuir los costos ocultos y los errores.

El desarrollo de este proceso permitió optimizar un total del 62% de la documentación total definida, es decir, de los 63 documentos necesarios para lograr caracterizar y definir los procesos internos del área de operaciones y servicio al cliente, un total de 39 documentos fueron levantados y documentados desde cero.

En el desarrollo del proyecto se encontraron deficiencias en los procesos internos del área, mismas que se detallan en la tesis, lo que sirvió para tomar decisiones acertadas que permitieran optimizar los procesos.

Esta revisión es un punto de partida para la documentación de la compañía, es un trabajo que requiere constante estudio y actualización para que la organización se adapte fácil a los cambios y las exigencias de los clientes.

Realizar un mejoramiento basado en un logro planeado implica un esfuerzo por entender, analizar y mejorar un proceso para garantizar la obtención resultados más acertados que los actuales al identificar las causas reales y generar acciones de mejoramiento.

## **10.RECOMENDACIONES**

Este proyecto permite a la compañía integrar a sus objetivos estratégicos la certificación ISO 9000, pues con esta estructuración de los procesos internos del área de operaciones y servicio al cliente se logra consolidar el enfoque por procesos que facilita la disminución de actividades ociosas y mejora la calidad en el servicio.

Se recomienda la implementación de los procesos documentados, estos constituyen una guía de consulta y control de las actividades que realiza el personal del área de operaciones y servicio al cliente de la empresa CCI MarketPlace S.A.

Evaluar el impacto de esta revisión y ajuste mediante la encuesta propuesta en el proyecto, y de ser aprobada valorar la utilidad de los indicadores de gestión propuestos.

Difundir la documentación realizada en toda la compañía para ser usado como base en las diferentes áreas.

Realizar reuniones con cada uno de los integrantes del área de operaciones y servicio al cliente en donde se les explique qué se espera de ellos, y saber que esperan ellos del área, enfatizar en la importancia de la gestión por procesos y el papel tan importante que juegan en la consecución de los objetivos del área.

Se recomienda crear la evaluación de la gestión de los integrantes del área de operaciones y servicio al cliente realizando encuestas trimestrales vía web del nivel de satisfacción del cliente.

Realizar un estudio de tiempos y metodos que permita estandarizar la duración de los procesos, este estudio permitirá al personal programar y diseñar con más efectividad sus estrategias y planeación para la consecución de los indicadores

mensuales.

Desarrollar evaluaciones anuales los procedimientos internos del área, de tal forma que los procesos siempre se encuentren actualizados y acordes a las necesidades de la empresa garantizando que esta herramienta sea un instrumento diferenciador que incremente la productividad del área.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, A. F., Castañeda, P. A., & Rojas, L. M. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I Cofee Inn de la ciudad de Pereira (Risaralda)*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Alvarez, C. C., & Grajales, C. A. (2010). *Documentación para proceso de habilitacion de la clinica Santa Clara*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Castaño, N., & Patiño, S. (2010). *Manual de procesos y procedimientos sociedad oftalmológica de cirugía laser Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Cisneros, G. (2009). *Levantamiento de los procesos operativos para la estructuración administrativa de la empresa de seguridad VIPROCAM CÍA. LTDA*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Erazo, D. (2011). *Levantamiento de Procesos para el área administrativa de la empresa comercializadora de muebles "ALBREU" en la ciudad de Quito*. Universidad Internacional SEK.
- Flores, R. (2009). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el procesos de planeación del tecnológico de Acapulco para ser mas competitivo*. Instituto politecnico nacional escuela superior de comercio y administración.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (1997). Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management*, 15(3), 193–213. doi:10.1016/S0272-6963(96)00104-0
- Joseph, J. A. (2004). Documentation dissemination and Networking.
- Moen, R., & Norman, C. (n.d.). Evolution of the PDCA Cycle, 1–11.

Mohapatra, S. (2013). *Business Process Reengineering* (p. 265).

Nguyen, H. (2013). *Supplier performance evaluation documentation and process in the textile and garment manufacturing industry Company case : X*. University of Applied Sciences.

O'Neill, P., & Sohal, A. S. (1999). Business Process Reengineering A review of recent literature. *Technovation*, 19(9), 571–581. doi:10.1016/S0166-4972(99)00059-0

Palacios, A. S. (2010). *Levantamiento y mejoramiento de procesos de la unidad de negocio de vida y asistencia médica de la empresa interoceánica de Seguros y Reaseguros C.A. ubicada en la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Patiño, B. (2011). *Levantamiento de procesos Y propuesta de un manual de funciones para el departamento de recursos humanos de la empresa Megatienda del Sur*. Universidad Israel.

Pazmiño, J. (2011). *Levantamiento de procesos para la evaluación del desempeño del talento humano en la empresa florícola Agrogana S.A. de la provincia de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Rendon, C., & Garcia, D. (2007). *Diseño de la estructura organizacional manual de funciones, procesos, procedimientos y analisis de riesgos para la empresa A & L Ingeniería y Servicios Ltda.* universidad Tecnológica de Pereira.

Ríos, M. (2011). *Propuesta de restructuración de procesos administrativos para la empresa Metroinstruments*. Universidad Autónoma de Occidente.

Rojas, M. A. (2010). *Manual de procedimientos administrativos para el proceso de contratación de obras y servicios en el departamento provisión de bienes y servicios de la gerencia de automatización, informática y*

*telecomunicaciones, servicios comunes oriente, PDVSA. Universidad de Oriente.*

Romero, V. (2007). *Estructuración y mejoramiento del manual de procesos y procedimientos clinica los Rosales S.A.* Universidad Tecnológica de Pereira.

SFP. (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos.* Estados unidos Mexicanos.

Tamayo, M. (2010). *Diseño de un manual de procedimientos contables para la empresa Bopp del Ecuador Cía, Ltda., ubicada en la ciudad de Quito.* Universidad Tecnologica Equinoccional.

Tellez, M. E. (2008). *Documentación de procesos, procedimientos y funciones por procesos, Yanacomas Motor S.A. Concesionario Chevrolet.* Universidad Tecnológica de Pereira.

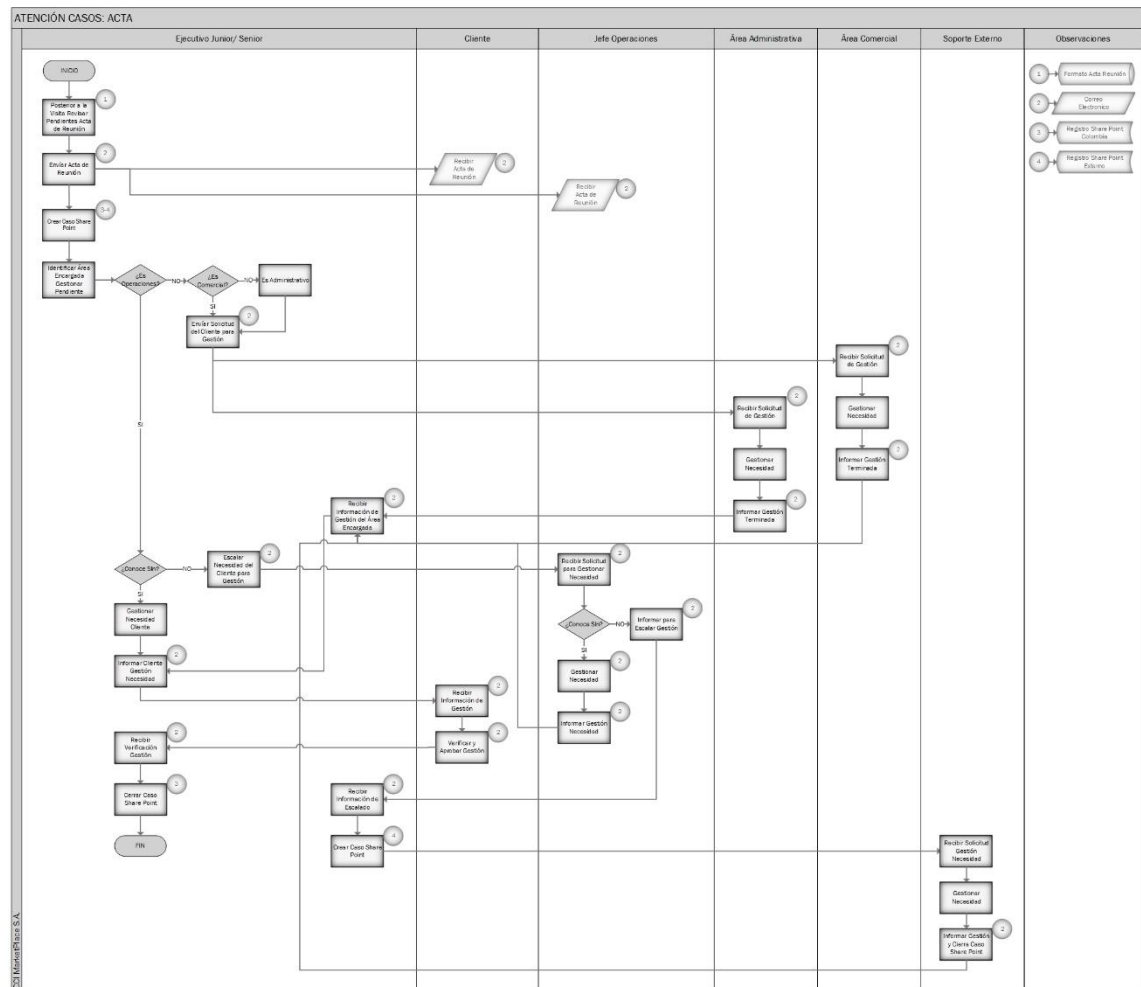
Tonnessen, T. (2014). *Advances in Information Systems* (p. 332).

Vergara, M. L. (2007). *Diseño del manual de procesos y procedimientos de area de recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo a complejidad y tamaño (Modelo seccional Cundinamarca y D.C.).* Universidad de la Salle.

Yepes, J. D. (2014). *Identidad corporativa, Gerencia de desarrollo de negocios CCI Market Place S.A.*

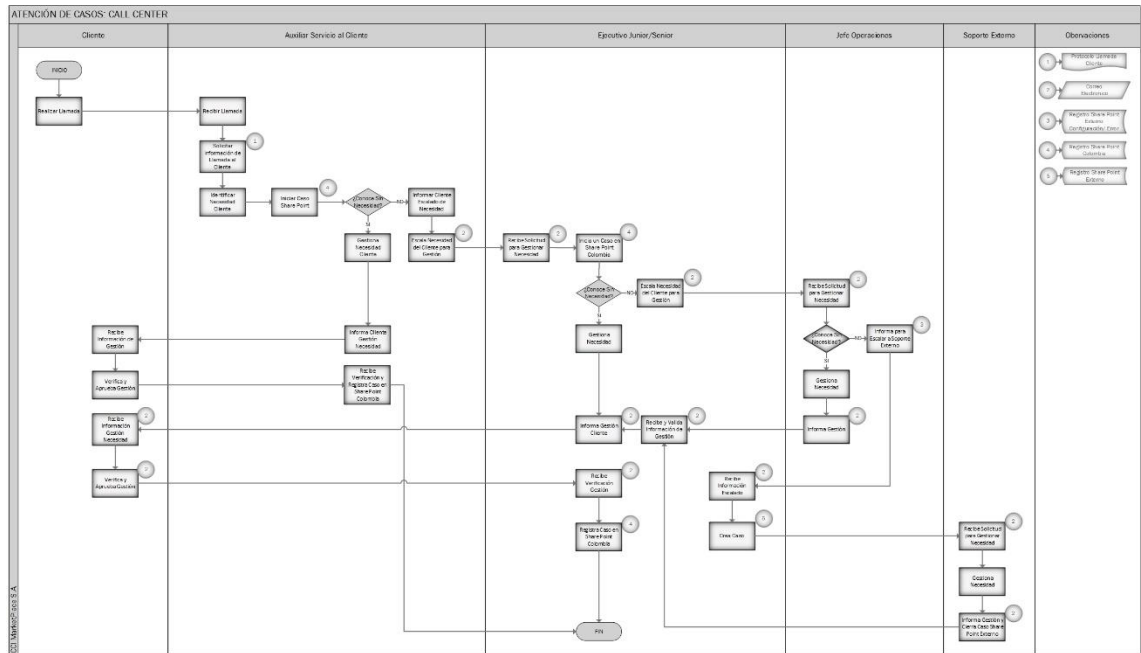
Yunga, C. (2012). *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la ferretería El Cisne.* Universidad Politecnica Salesiana.

## ANEXOS

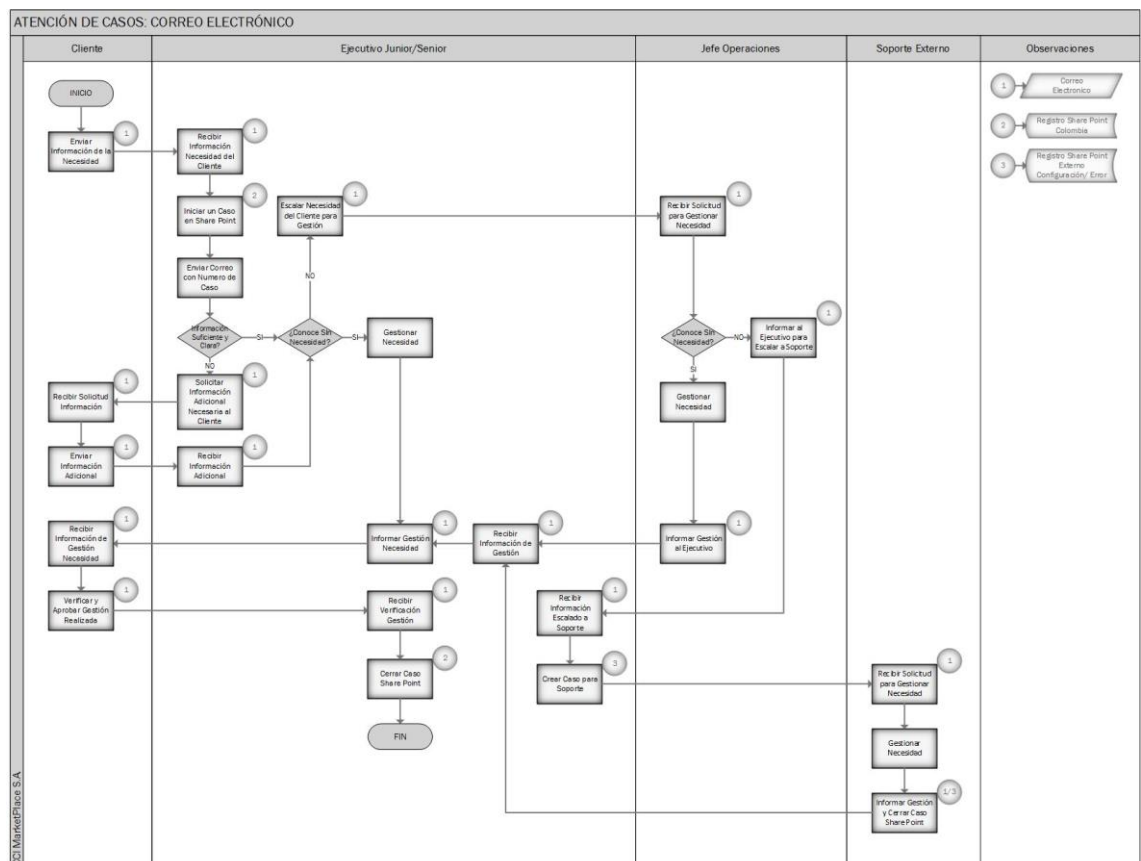


## Anexo 1: Atención de casos Acta

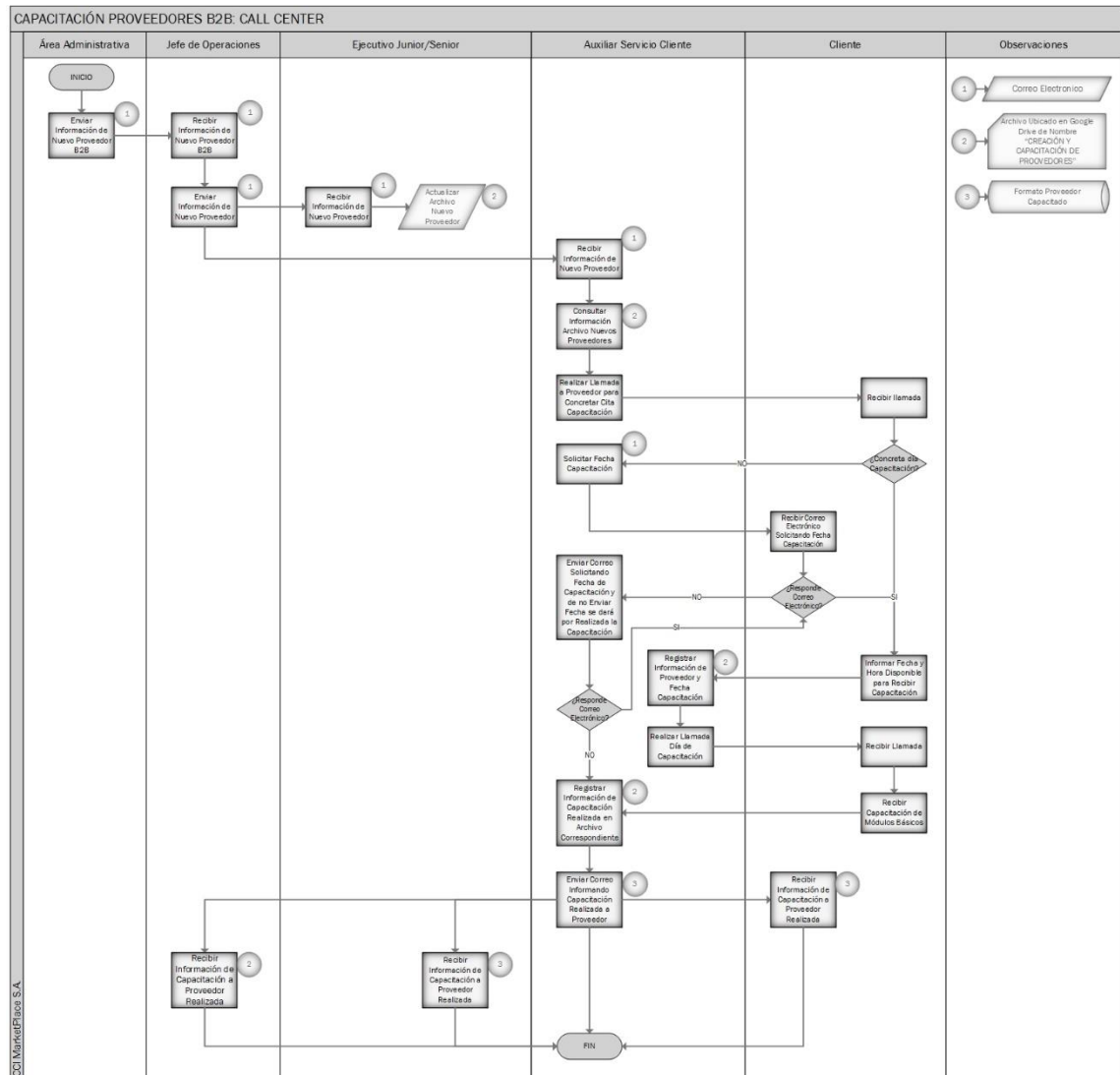




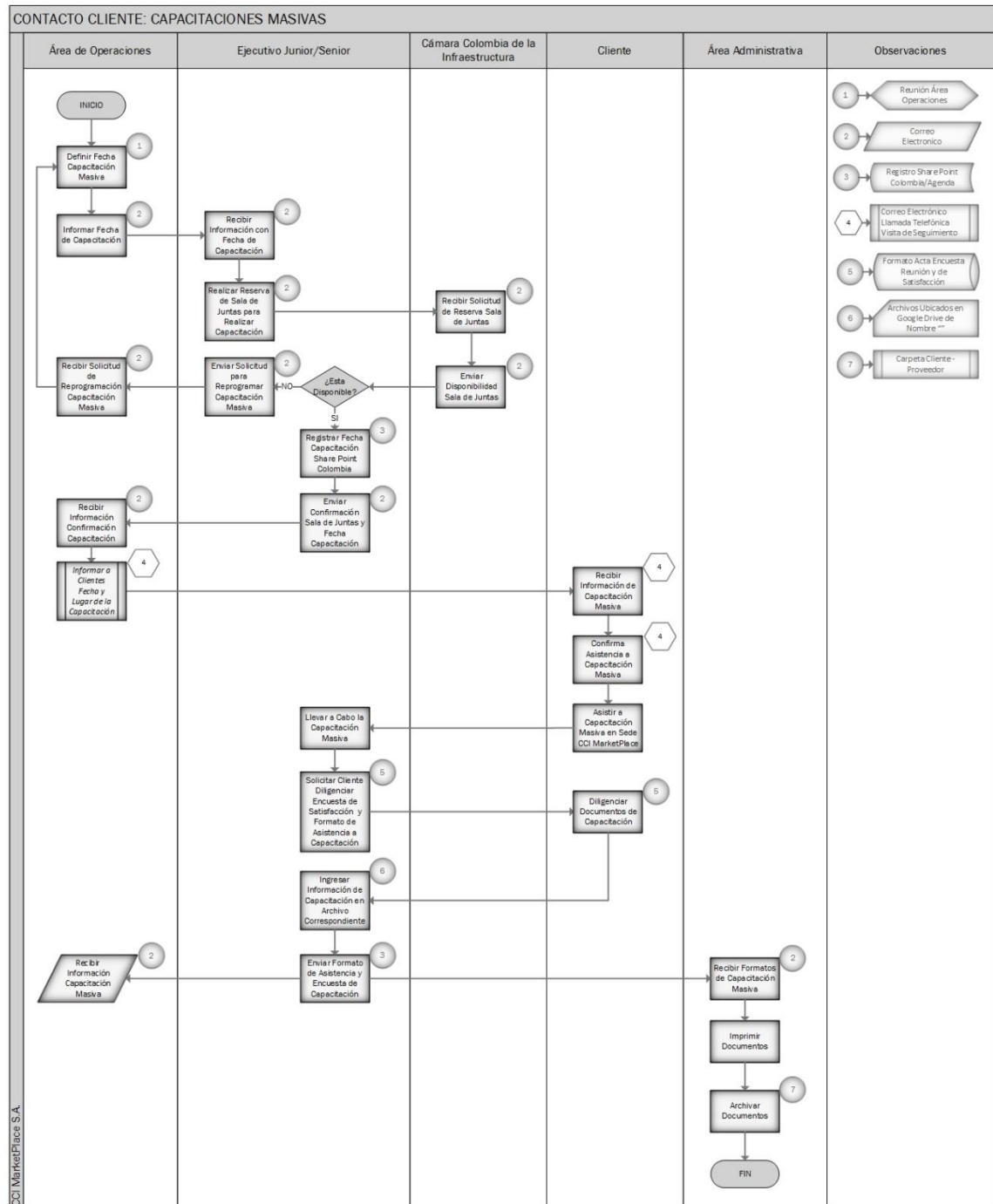
**Anexo 2: Atención de casos Call Center**



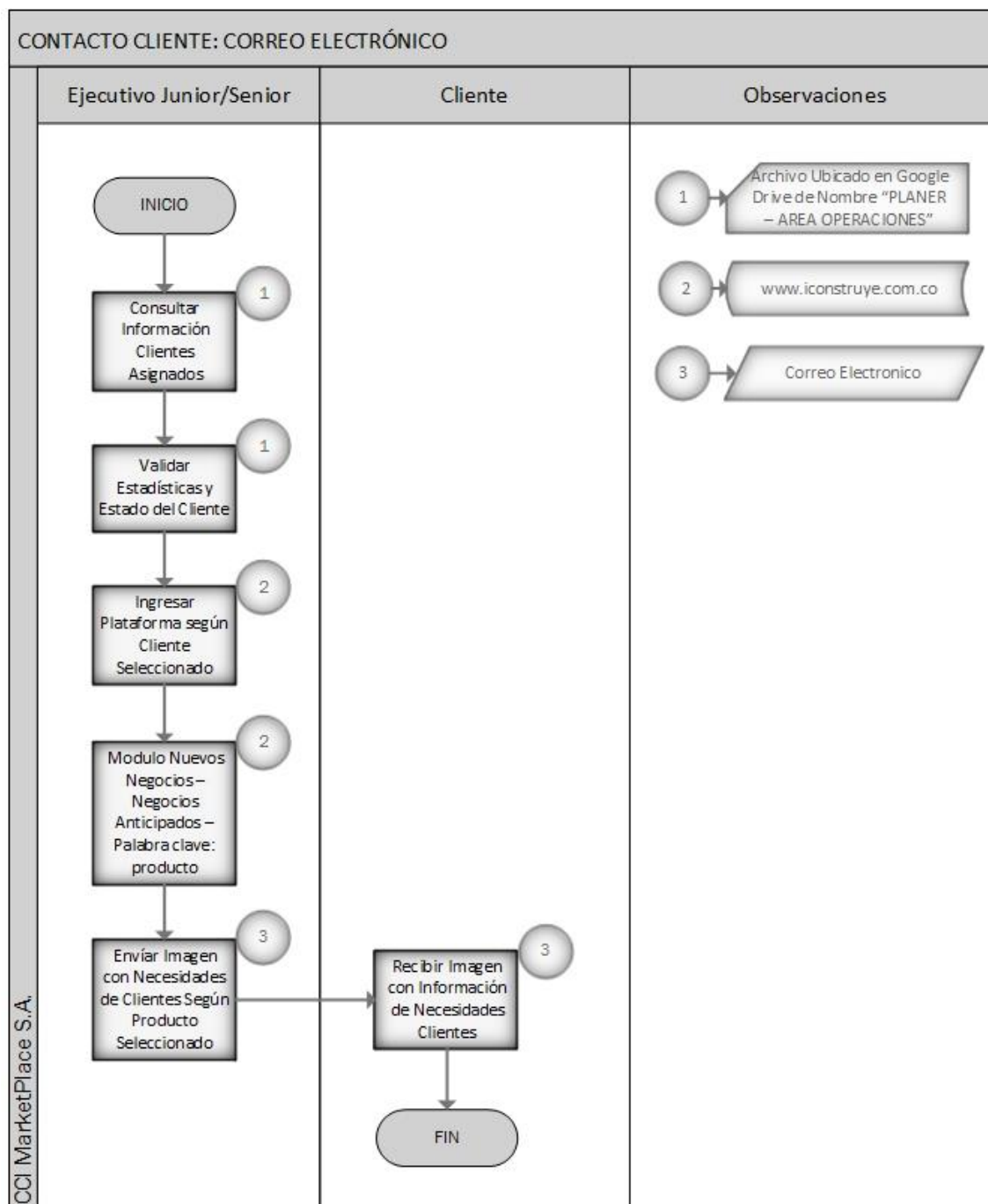
**Anexo 3: Atención de casos Correo Electronico**



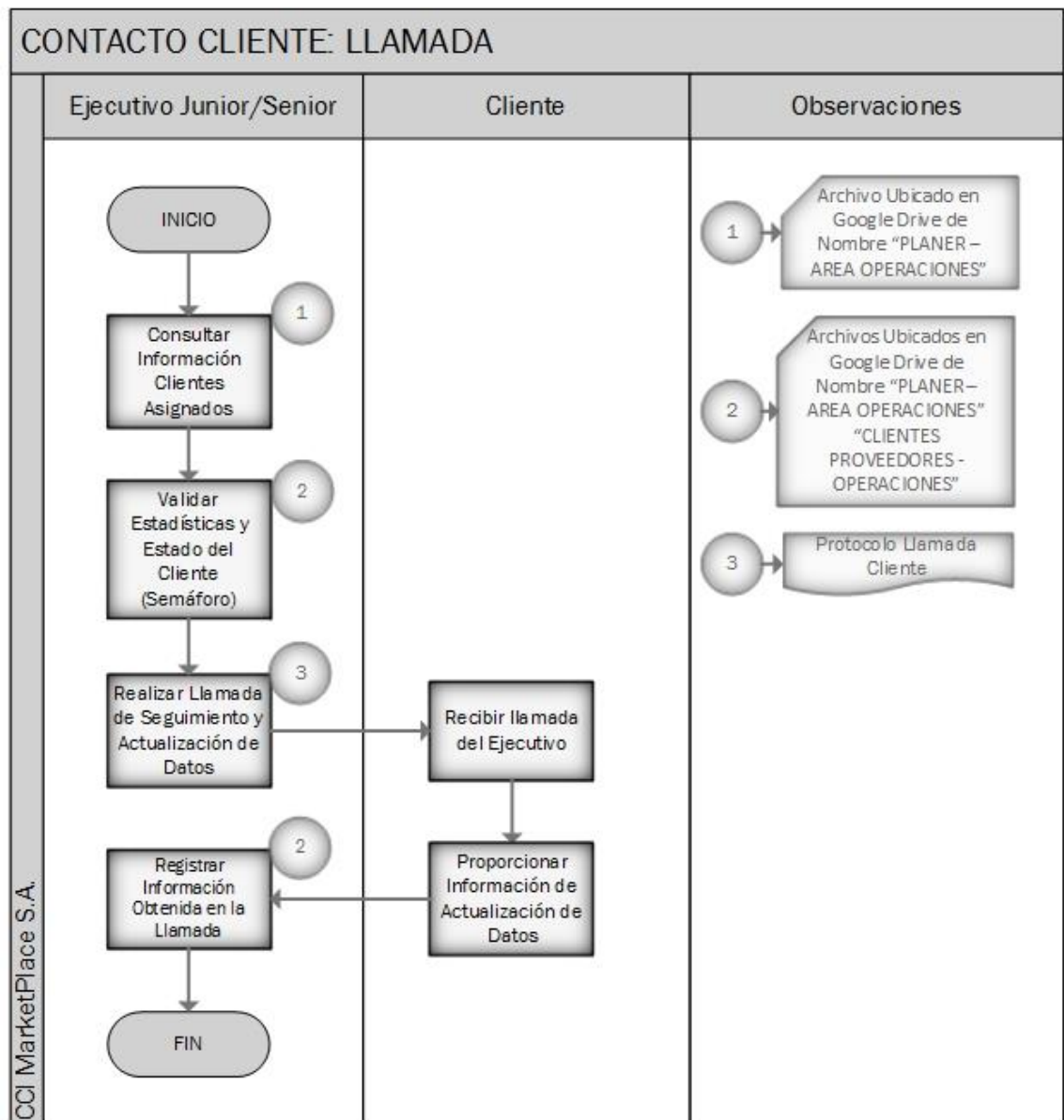
**Anexo 4: Capacitación proveedores B2B Call Center**



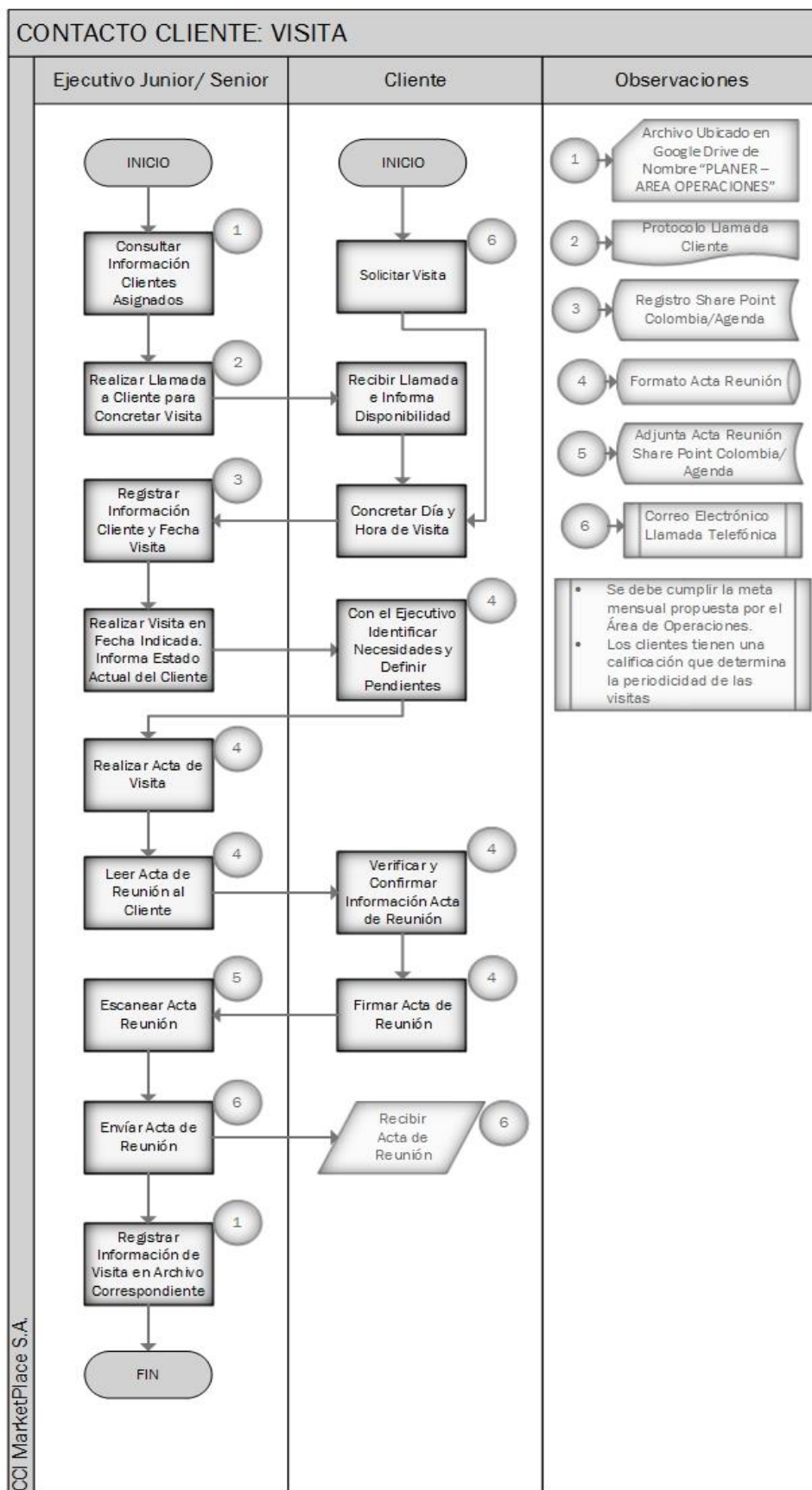
**Anexo 5:** Contacto cliente capacitación masiva

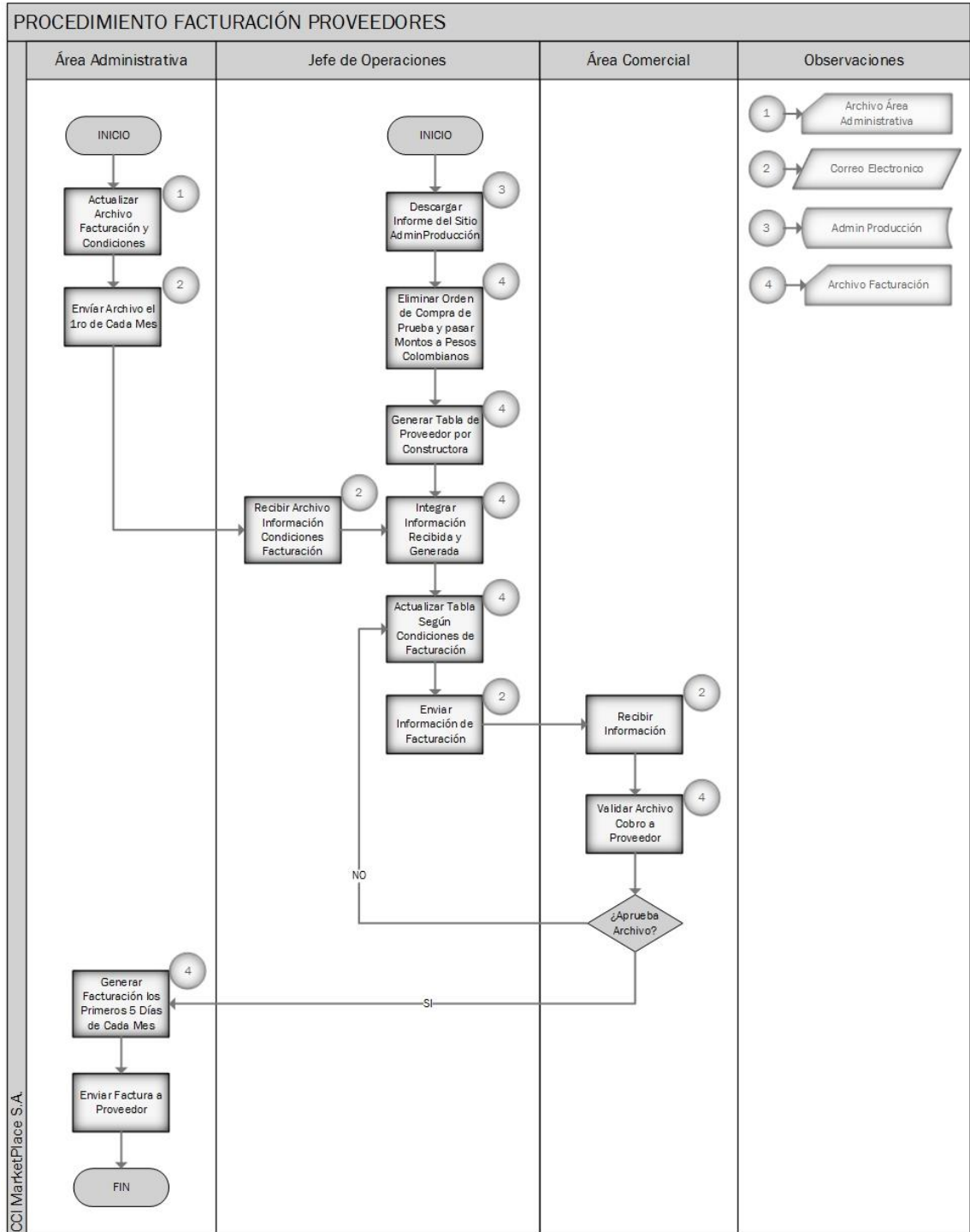


**Anexo 6:** Contacto cliente correo electrónico

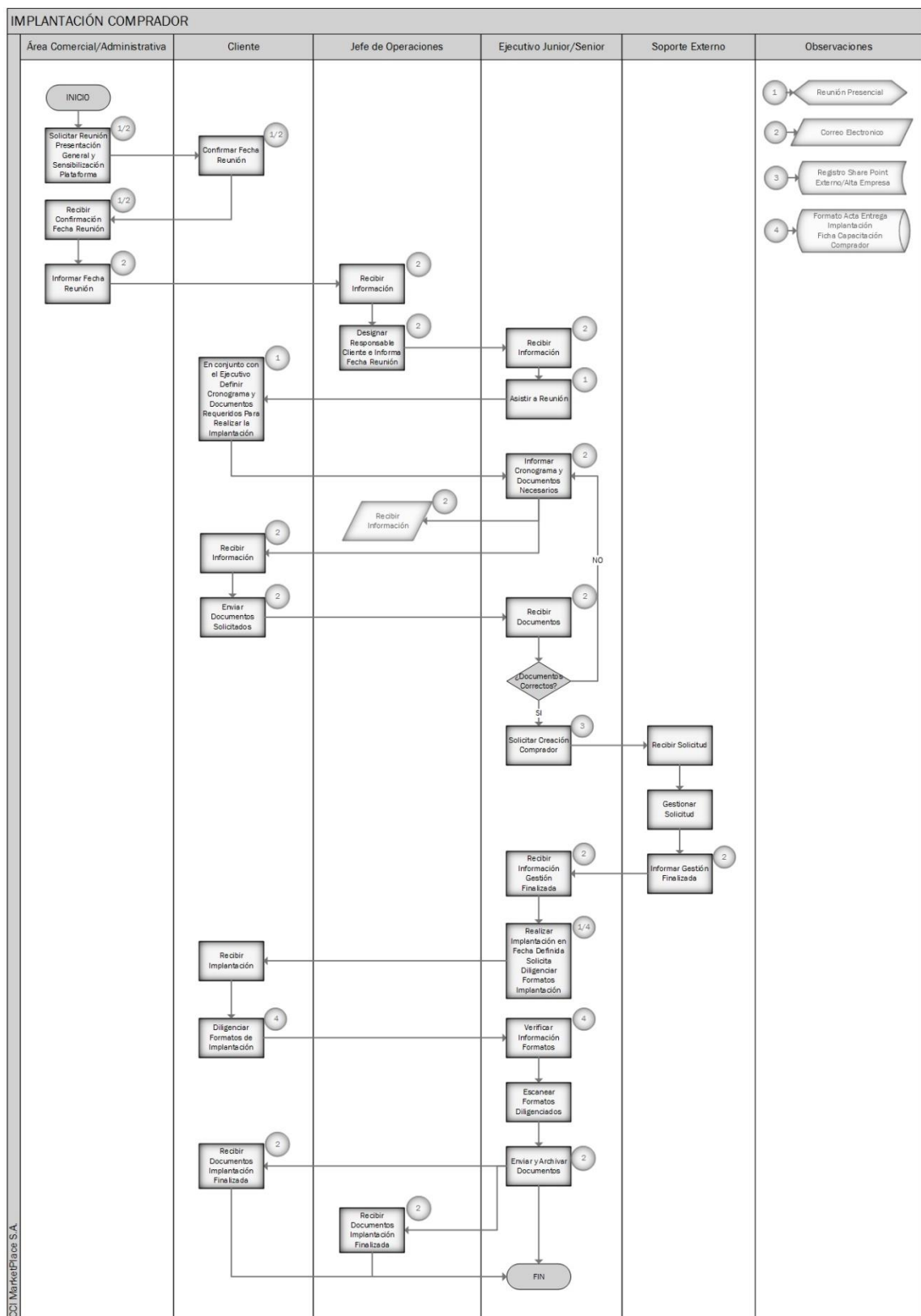


**Anexo 7:** Contacto cliente llamada



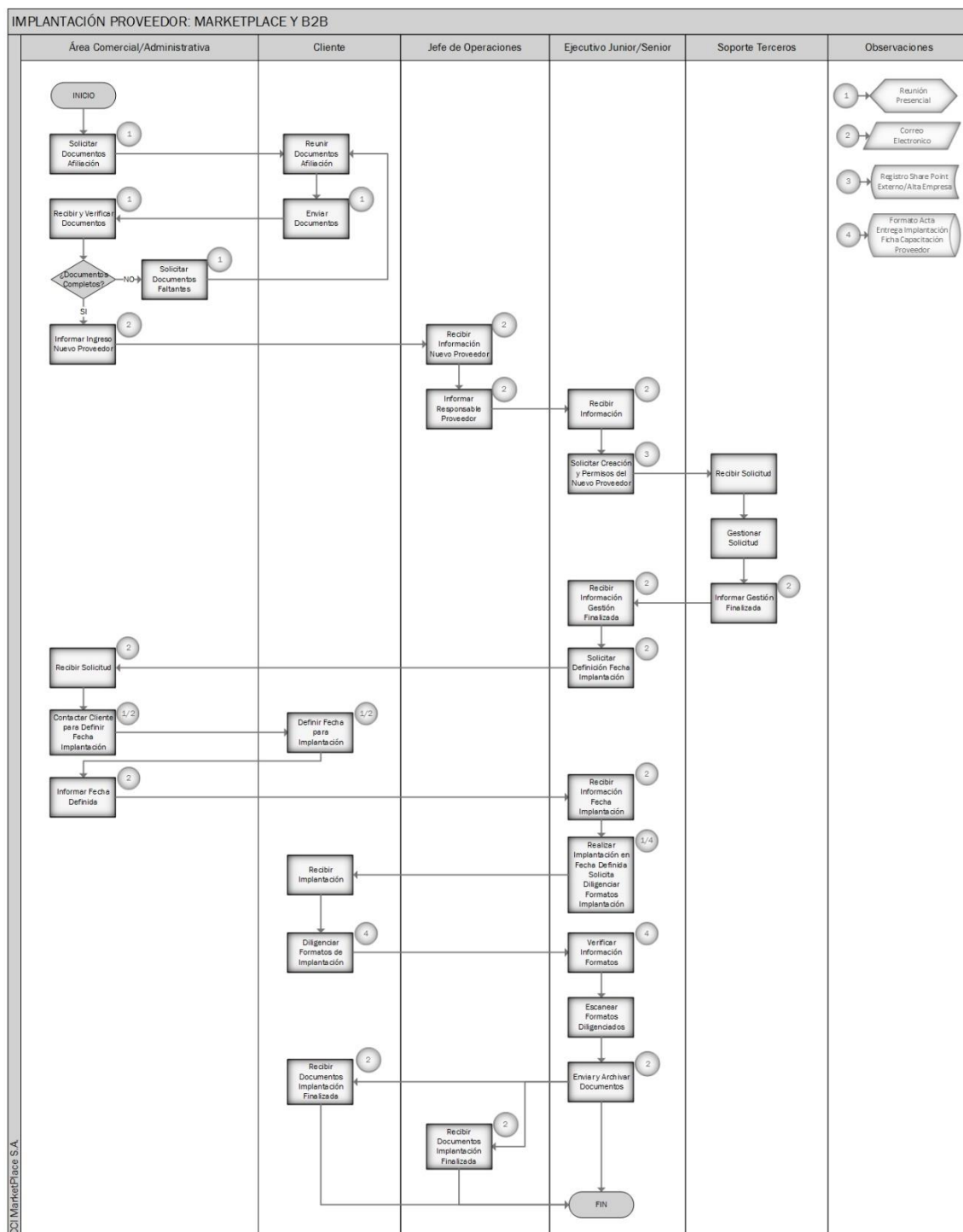


**Anexo 9:** Facturación proveedores

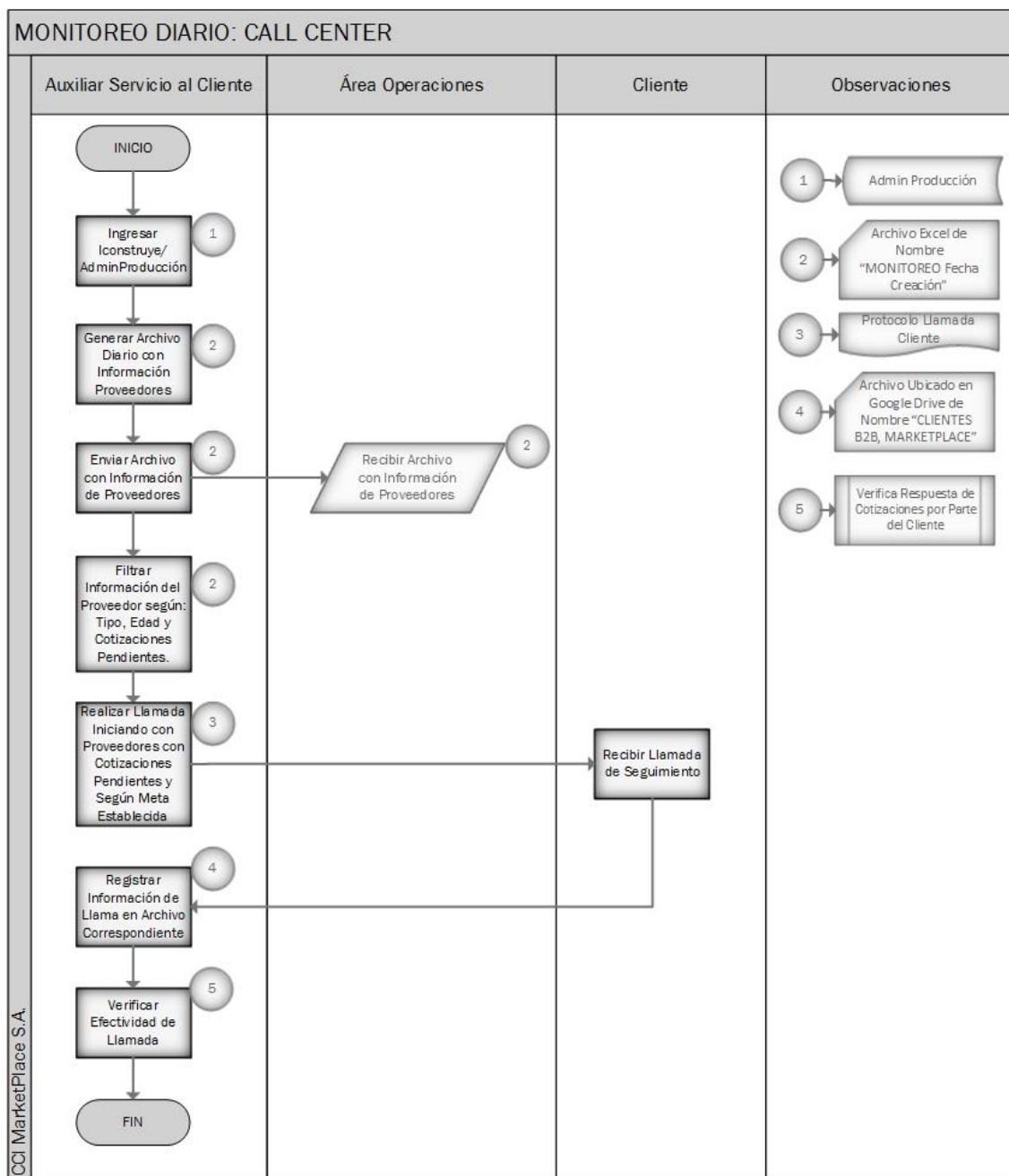


**Anexo 10: Implantación comprador**

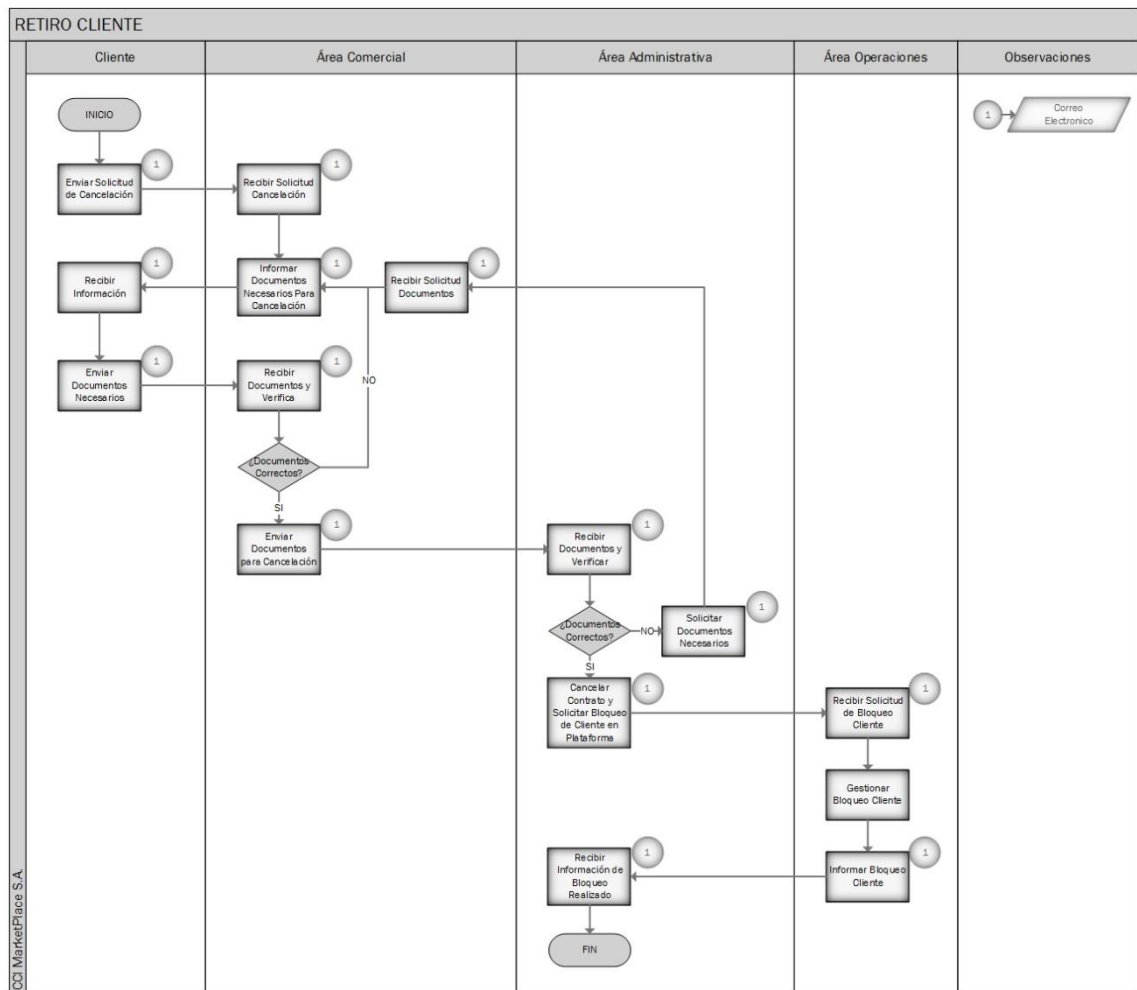




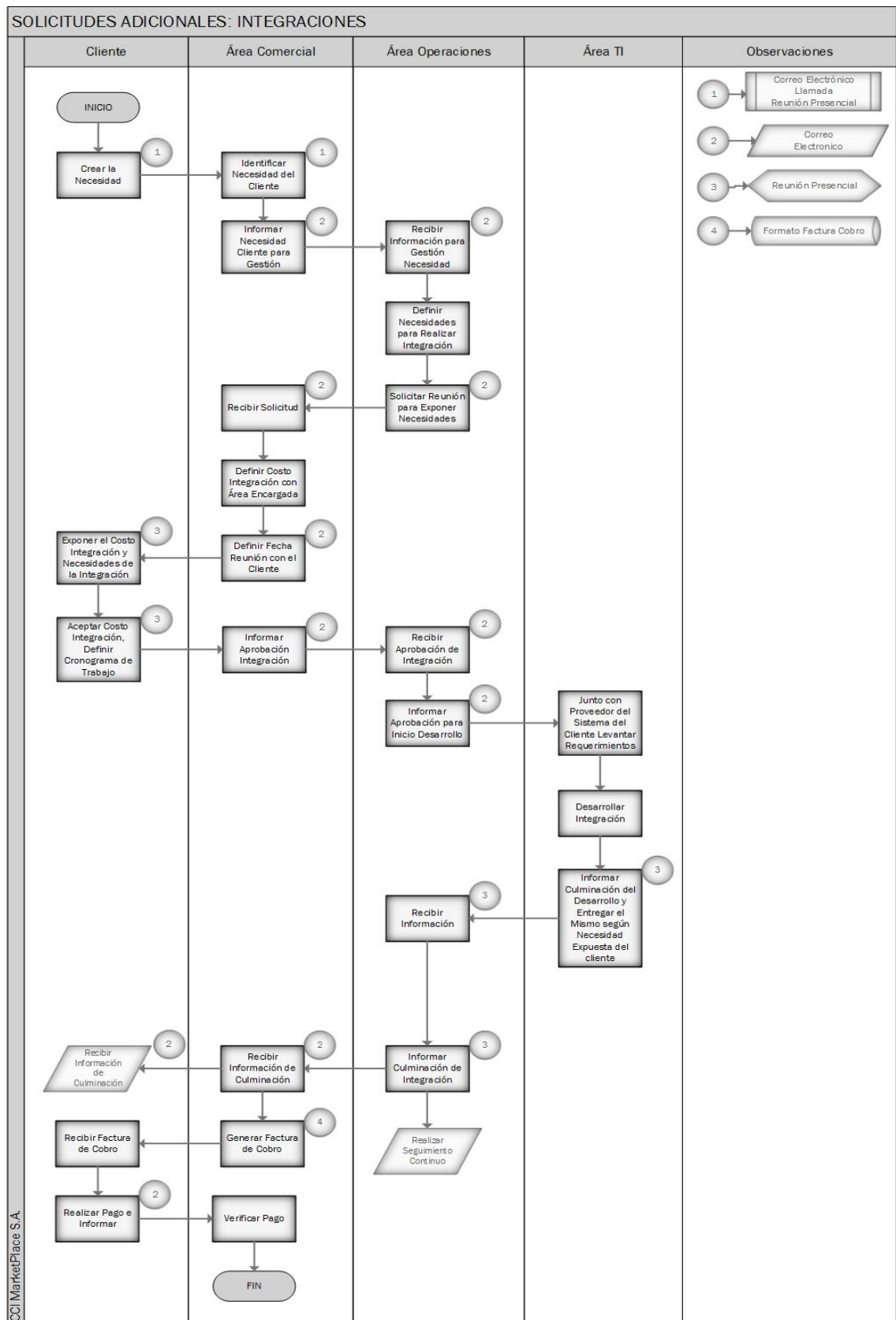
**Anexo 11: Implantación proveedor**



**Anexo 12:** Monitoreo diario Call center



**Anexo 13: Retiro cliente**



**Anexo 14:** Solicitudes adicionales integraciones

